



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

RATKAISUKESKEISELLÄ KOEILUKULTTUURILLA TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA

TEKIJÄ:

Anne Lankinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Anne Lankinen			
Työn nimi Ratkaisukeskeisellä kokeilukulttuurilla työhyvinvointia ja tuottavuutta			
Päiväys	23.2.2018	Sivumäärä/Liitteet	63/1
Ohjaaja(t) Markku Viita			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Siilinjärven kunta			
<p>Siilinjärven kunnassa on toteutettu vuosina 2016-2018 työhyvinvoinnin kehittämishanke Ratkaisukeskeisellä kokeilukulttuurilla työhyvinvointia ja tuottavuutta. Hankkeen valmennuksen toteuttajana on ollut Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. Hankkeeseen saatiin Kevan työelämän kehittämisrahaa. Hankkeen kohteena on koko kunnan henkilöstö ja pilottiyksiköissä on ollut aktiivisesti mukana kaikkiaan 21 työyksikköä ja 63 työntekijää. Hankkeen tavoitteena on rakentaa toimintatapa ja kokeilukulttuuri, joka tukee oman työn aktiivista kehittämistä, parantaa henkilöstötuottavuutta sekä työhyvinvointia työprosesseja ja työtapoja kehittämällä. Valmennuksen ja kokeilujen avulla vahvistetaan työntekijöiden ja työyhteisöjen motivaatiota sekä osaamista työn omatoimiseen kehittämiseen.</p> <p>Ratkaisukeskeisyys, Growth mindset ja resilienssi ovat toisiinsa limittyviä käsitteitä ja niillä kaikilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä yhdessä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja siten tuottavuuden parantumiseen</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toteuttamisessa käytetään käytännöllisen toimintatutkimuksen keinoja ja välineitä: käytännössä toimivat ihmiset ovat aktiivisesti mukana, samanaikaisesti haetaan tietoa ja toimitaan käytännössä, ja opinnäytetyön tekijä on oman työpanoksensa kautta mukana työyhteisöjen kehittämistyössä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa pilottiyksiköiden työntekijöiden kokemuksia hankkeesta sekä tietoa siitä, millaista hyötyä hankkeesta on ollut, mihin asioihin on tarvetta kiinnittää jatkossa ja mihin suunnataan hankkeen loppuvaiheessa käytettävissä olevat resurssit ja hankeraha. Tämä antaa arvokasta tietoa myös siitä, mihin pitää edelleen panostaa, jotta ratkaisukeskeinen kokeilukulttuuri ja asiakaspalvelu toteutuvat: millaista ja kenelle kohdennettua koulutusta tarvitaan? Mitä muuta tukea työntekijät, esimiehet tai työyhteisöt tarvitsevat työn kehittämisen tueksi?</p> <p>Aineisto hankittiin ryhmähaastattelulla puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastateltavana oli kolme ryhmää, joissa oli yhteensä 13 haastateltavaa. Aineiston analysointi tehtiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tulosten luokittelussa ja yhteenvedossa käytettiin apuna Sinisen meren strategian nelikenttää.</p> <p>Hanke koettiin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, sen sisältöä pidettiin pääosin hyvänä ja kouluttajaan oltiin tyytyväisiä. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa, hyvän huomaaminen ja toisten kannustaminen on lisääntynyt. Yhteisöllisyyttä kaivataan lisää, samoin toimivia foorumeja yhteisen tiedon jakamiseen. Esimieheltä saatu tuki koetaan erityisen tärkeäksi työn kehittämisessä ja sitä kaivataan enemmän. Esimiehen rooli hankkeen aikana näkyy tiedon jakamisessa ja työn kehittämisen etenemisessä. Tarvitaan vielä lisää koulutusta ja systemaattista toimintaa sen eteen, että hankkeista ja koulutuksista saatu tieto saatetaan paremmin koko työyhteisön tietoon ja toimintatapoja jalkautetaan sujuvammin työyksiköihin. Hankkeen vaikutusta työhyvinvointiin ja tuottavuuteen on tässä vaiheessa vielä mahdoton arvioida, sillä kehittämistyö jatkuu vielä myös muita keinoja hyödyntäen.</p>			
Avainsanat työhyvinvointi, tuottavuus, ratkaisukeskeisyys, Growth mindset, resilienssi			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Anne Lankinen			
Title of Thesis Solution Orientated Experimental Culture for Well-being at Work and Productivity			
Date	23.2.2018	Pages/Appendices	63/1
Supervisor(s) Markku Viita			
Client Organisation /Partners Siilinjärvi municipality			
<p>Solution orientated Experimental culture for well-being at work and productivity – project has been implemented in 2016-2018 in Siilinjärvi. The project's coaching was implemented by Aducate, education and development service at the University of Eastern Finland. The project is funded by Keva. The pilot units have been involved in 21 working units and 63 employees. The aim of the project is to build experimental culture that supports the active development of its own work, improves employee productivity and well-being at work by developing work processes and working methods. Through coaching and experimentation, the motivation of the employees and the work community and the competence to work independently are strengthened.</p> <p>Solution Oriented Approach, Growth Mindset and Resilience are mutually overlapping concepts and all have an impact on well-being at work. The experience of a well-being working community increases employee motivation, commitment to work, confidence, health and stress management and job satisfaction. These together create the preconditions for improving work performance, enduring work, and hence improving productivity</p> <p>This thesis is a development work that involves the use of practical research tools: practically active people are actively involved, simultaneously sought information and work in practice, and the author of the thesis is involved in the development of work communities through their own work input. The aim of the thesis is to find out the benefits of the project, the issues that need to be addressed in the future. This also provides valuable information on what needs to be furthered in order for a solution-oriented experiment culture: what kind of training is needed and whom is needed? What else is needed to support the development of work?</p> <p>The material was obtained through a group interview with semi-structured theme interview. There were three groups with a total of 13 interviewees. The analysis of the material was done through theory-based content analysis. The classification and summary of the results were used as a part of the Blue Seas Strategy quadrilateral.</p> <p>The project was considered useful and necessary. A solution-centered way of thinking, good observation and encouraging others has increased. There is a need for more communities, as well as effective forums for sharing common knowledge. Support from a supervisor is considered to be particularly important in the development of work and more needs to be done. The role of the supervisor during the project is reflected in the dissemination of information and progress in the development of work. More training and systematic action is needed to bring information from projects and training to the knowledge of the work community. At this stage, the impact of the project on well-being at work and productivity is still impossible to assess, as development work will continue to be exploited by other means.</p>			
Keywords well-being at work, productivity, solution-oriented approach, Growth Mindset, resilience			

SISÄLTÖ

1	RATKAISUKESKEISELLÄ KOKEILUKULTTUURILLA TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA-KEHITTÄMISHANKE SIILINJÄRVELLÄ	6
2	TYÖHYVINVOINTI JA TUOTTAVUUS.....	8
2.1	Työhyvinvointia edistävä ja ylläpitävä toiminta	12
2.2	Työn kehittäminen	13
3	RATKAISUKESKEISYYS.....	15
3.1	Ratkaisukeskeinen ajattelu	17
3.1.1	Asiakslähtöisyys	18
3.1.2	Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus	19
3.1.3	Voimavarakeskeisyys.....	20
3.1.4	Myönteisten poikkeuksien ja edistyksen huomaaminen	20
3.1.5	Yhteistyö ja kannustus	21
3.2	Resilienssi	21
3.2.1	Yksilön resilienssi	21
3.2.2	Organisaation resilienssi	23
3.3	Growth mindset	26
3.4	Yhteenveto kehittämisen kannalta keskeisistä käsitteistä	30
4	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	32
4.1	Toimintaympäristö	32
4.2	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	32
4.3	Toimintatutkimus menetelmänä	33
4.4	Aineiston hankinta	34
4.5	Haastatteluaineiston analyysi	35
5	TULOKSET JA KESKEISET HAVAINNOT.....	37
5.1	Ratkaisukeskeisyys.....	37
5.2	Resilienssi.....	39
5.3	Growth mindset	40
5.4	Kehittämistehtävät.....	41
5.5	Teemojen ulkopuolelta nousevat kokonaisuudet	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET	48
7	POHDINTA.....	55

LÄHTEET 59

LIITE 1: 64

1 RATKAISUKESKEISELLÄ KOKEILUKULTTUURILLA TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA-KEHITTÄMISHANKE SIILINJÄRVELLÄ

Siilinjärven kunnan työhyvinvointitoiminta pohjaa kuntastrategiaan. Työhyvinvointia on kehitetty suunnitelmallisesti ja systemaattisesti usean vuoden ajan eri keinoin. Johto ja poliittiset päättäjät ovat sitoutuneet työhyvinvoinnin kehittämiseen: johtoryhmä seuraa kuukausittain ja valtuusto kvartaaleittain mm. henkilöstömäärää, sairauspoissaoloja sekä työtapaturmia ja niistä aiheutuvia poissaoloja. Laajempi seuranta mm. kuntoutustuista, varhe-maksuista ja työkyvyttömyyseläkkeistä esitetään johdolle ja luottamushenkilöille vuosittain henkilöstökertomuksessa. Strategiaan on haluttu tuoda työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikainen parantaminen, jossa keskeistä on henkilöstön aktiivinen oman työn kehittäminen.

Siilinjärvi oli 2015-2016 mukana Pohjois-Savossa toteutetussa SF-Growth – tuottavuutta ja työhyvinvointia toimintajärjestelmällä- kokeiluhankkeessa. Hankkeen rahoituksesta vastasi Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja toteutuksesta vastasi Itä-Suomen yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. Hankkeesta saadut hyvät kokemukset innoittivat jatkamaan ratkaisukeskeisen toimintatavan kehittämistyötä. Siilinjärven kunta sai syksyllä 2016 Kevan työelämän kehittämisrahaa Ratkaisukeskeisellä kokeilukulttuurilla työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeelle. Hankkeen toteutus tapahtuu vuosina 2017-2018. Hankkeen toteuttajana oli Siilinjärven kunta ja valmennus- ja koulutuspalvelut ostettiin Aducatelta. Hankkeen innovaatio on koko Siilinjärven kunnan organisaatioon rakentuva toimintatapa ja kokeilukulttuuri, joka parantaa samanaikaisesti henkilöstötuottavuutta ja työhyvinvointia. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä uuden oppiminen, resilienssikyky ja muutosvalmius ovat tärkeitä ominaisuuksia ja sen vuoksi myös hankkeen keskeisiä teemoja. Hanke jatkuu syksyyn 2018.

Kunnan johtoryhmä toimii hankkeen ohjausryhmänä, jolla varmistetaan ylimmän johdon sitoutuminen ja tietoisuus hankkeen toimista ja etenemisestä. Johtoryhmä sopii organisaation tasolle rakenteet ja säännölliset foorumit sekä niiden toimintatavat (johtotiimit, työpaikkakokoukset jne.), jotka tukevat oman työn aktiivista kehittämistä. Johtoryhmän jäsenet osallistuivat valmennukseen, jonka tarkoituksena on kirkastaa kehittämishankkeen tavoitteet sekä sopia siitä, kuinka johtoryhmä tukee valmennukseen osallistuvia esimiehiä. Johtoryhmälle esiteltiin Mindset-ajattelua sekä tapoja vaikuttaa motivaatioon. Johtoryhmän valmennus sisälsi kaksi kahden tunnin mitaista valmennustapaamista.

Kehittämishankkeen keskeisessä roolissa ovat työtään kehittävät työntekijät, jotka osallistuivat valmennukseen (ns. pilottiyksiköiden valmennus). He esimiehensä kanssa valitsivat prosessin, jota he parantavat ja kehittävät (ns. kehittämisprosessi). Esimiehet ohjaavat ja valmentavat työntekijöitään kehittämisprosessin ajan. Esimiehet osallistuivat valmennukseen, jossa opittuja menetelmiä he soveltavat kehittämisprosessin ohjaamisessa. Valmennuksessa työntekijät ja työyhteisöt saivat tietoa ja harjoittelivat ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyntämistä työssään. Valmennuksen ja kokeilujen avulla vahvistetaan työntekijöiden ja työyhteisöjen motivaatiota sekä

osaamista työn omatoimiseen kehittämiseen. Pilottiyksiköt saivat ulkopuolista tukea toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen sekä välineitä kehittää työtapoja omatoimisesti.

Hankkeessa on ollut aktiivisesti mukana kaikkiaan 63 työntekijää 21 eri työyksiköstä. 2016 pilotivaiheessa valmennukseen osallistui 9 pilottiyksikköä, keväällä 2017 osallistui 7 yksikköä ja syksyllä 8 yksikköä. Pilottiyksiköt on valittu mukaan hakemusten perusteella. Hakemuksessa on vastattu seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi työyhteisö haluaa mukaan hankkeeseen?
- Miten työyhteisössä mahdollistetaan hankkeeseen osallistuminen (esim. ajankäyttö)?
- Miten työyhteisö osoittaa sitoutumisen hankkeeseen?
- Valmennuksen ajankohta kevät / syksy 2017
- Muut perustelut

Helmikuussa 2017 järjestettiin kaksi saman sisältöistä massaluentoa koko henkilöstölle, joissa esiteltiin ratkaisukeskeisyyttä ja Growth Mindset- ajattelua. Koulutuksen tarkoituksena on ollut, että koko henkilöstö, myös pilottiyksiköiden ulkopuolelta, pääsee tutustumaan ratkaisukeskeisyyteen ja Mindset-ajatteluun.

Jokainen pilottiyksikkö valitsi 1-3 työntekijää, jotka osallistuivat valmennukseen. Työntekijöiden valmennus sisälsi viisi puolen päivän mittaista valmennustapaamista. Työntekijöiden valmennuksen keskeiset sisällöt olivat:

- Resilienssi ja Growth mindset
- Ongelmien käsitteleminen ratkaisukeskeisesti
- Positiivisten tunteiden havaitseminen
- Negatiivisten tunteiden vastaanottaminen
- Vahvuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen

Esimiehille järjestettiin oma valmennus kevään 2017 aikana. Valmennus sisälsi viisi puolen päivän mittaista valmennustapaamista. Esimiehet kokeilivat oppimiaan menetelmiä omassa työssään ja keskustelivat tuloksista valmennustapaamisten yhteydessä tai Yammer-oppimisympäristössä. Pilottiyksiköiden esimiehet osallistuivat vielä myöhemmin tunnin mittaiseen kerta-valmennukseen, samoina päivinä kuin pilottiyhtymien työntekijöille oli oma valmennus. Esimiesten valmennuksen sisältö oli seuraava:

- Growth mindset ja sen tukeminen
- Motivaation johtaminen ja innostuksen vahvistaminen – valmentamisen ja oivalluttamisen menetelmät
- Vahvistavan ja korjaavan palautteen antaminen
- Loukkaantumisen käsitteleminen ja ristiriitojen sovittelu
- Resilienssin vahvistaminen

Työyhteisöt valitsivat omasta työstään kehitettävän prosessin tai toimintatavan ja kokeilivat esiteltäviä menetelmiä ja opittuja resilienssitaitoja kehittämisprosessissa. Työyksiköiden oli tarkoitus

kuvata oman kehittämistyönsä esimerkiksi tarinana tai videona, jotta sitä voidaan jakaa muille työyksiköille. Pilottiyksiköiden kokemuksista on tarkoitus oppia sekä suunnata ja tarvittaessa muuttaa sen perusteella toimintatapoja koko organisaation tasolla. Samalla organisaatioon luodaan palkitsemiskäytäntö työyhteisöille ja /tai työntekijöille, jotka ovat ansiokkaasti kehittäneet työprosesseja ja työtapoja sekä työhyvinvointia.

Hankkeen tavoitteena on parantaa henkilöstötuottavuutta ja työhyvinvointia työprosesseja ja työtapoja kehittämällä, tukea oman työn aktiivista kehittämistä ja rakentaa ratkaisukeskeinen työtapaa Siilinjärven kuntaan. Hankkeesta saadaan myös tietoa, miten voidaan rakentaa osallistava ratkaisukeskeinen organisaatio. Hankkeen uudenlainen lähestymistapa on siinä, että ratkaisukeskeistä kokeilukulttuuria viedään kokonaisvaltaisesti organisaation eri tasoille suuntautuvien erilaisten interventioiden kautta.

Hankkeen valmennuksen toteuttajana on toiminut Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. Olen itse aloittanut Siilinjärven kunnalla työhyvinvointisuunnittelijana elokuussa 2018, joten en ole ollut mukana hankkeen alusta saakka. Tehtäviini kuuluu työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvän toiminnan organisointi ja koordinointi. Minua pyydettiin tekemään opinnäytetyö hankkeeseen liittyen, jotta kunta hankkeen toteuttajana ja toimintaympäristönä saa mahdollisimman paljon tietoa hankkeen toteutumisesta, onnistumisesta ja kokemuksista hankkeessa mukana olleilta. Opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla saadaan tietoa paitsi hankkeen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä ylipäänsä, myös arvokasta tietoa siitä, mitä toimenpiteitä työhyvinvointia edistävissä ja ylläpitävissä toiminnassa on tarpeen edelleen tehdä ja mitä jatkotoimenpiteitä hanke poikii. Roolini työhyvinvointisuunnittelijana on siis olla paitsi koordinoivassa ja suunnittelevassa roolissa, myös toteuttavana, ohjaavana ja osallistuvana tahona.

Siilinjärven työhyvinvointihankkeessa olevat tavoitteet, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen työtapoja ja –prosesseja kehittämällä ja ratkaisukeskeisyyttä lisäämällä, ovat pohjana teoriaosuuden käsittelylle. Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia ja siihen liittyviä elementtejä, työn kehittämistä, ratkaisukeskeisyyttä sekä hankkeen keskeisiä teemoja, resilienssiä ja growth mindsetia.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TUOTTAVUUS

Sekä työhyvinvointi että organisaation menestys ovat vaikeasti määriteltäviä käsitteitä. Vielä haastavampaa on tutkia työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen keskinäisiä yhteyksiä; organisaation menestys on pelkkiä taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Menestyvä organisaatio on tuottava, se kantaa vastuun henkilöstöstään ja kehittää jatkuvasti toimintaansa vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja sidosryhmiensä kanssa. (Pyöriä 2012, 9-11.) Työhyvinvoinnin yleisesti ajatellaan edistävän terveyden ja turvallisuuden lisäksi myös tuottavuutta.

Työhyvinvointi-termiä alettiin käyttää 2000-luvun vaihteessa. Silloin uusittiin työturvallisuus- ja työterveyshuoltolait, jotka entistä enemmän painottivat turvallisuusjohtamisen merkitystä ja riskien arviointia. Lisäksi ne korostavat henkistä hyvinvointia, psykososiaalista kuormitusta, yksilöllistä työ- ja toimintakykyä sekä terveyden edistämistä. Myöhemmin 2000-luvulla kokonaisvaltainen ajattelu työhyvinvoinnista on vakiintunut ja tuonut mukanaan työhyvinvoinnin yhteyden tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvoinnin merkitystä on alettu painottaa myös strategisessa johtamisessa. (Yrjänheikki 2017, 38.)

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Käsite sisältää erilaisia painotuksia eri maissa, mikä johtuu mm. eroista työmarkkinoiden ja tuotannon rakenteesta sekä hyvinvointivaltion laajuudesta. Kun kehitysmaiden ongelmat työssä ja hyvinvoinnissa liittyvät pitkälti ihmisoikeuskysymysten toteutumiseen, teollisuusmaissa työn tuottavuus, työssä jaksaminen ja työurien pituus ovat keskeisiä kysymyksiä. (Ojala ja Jokivuori 2012, 26.) Tässä työssä tarkastelen työhyvinvointia teollisuusmaiden ja hyvinvointivaltion näkökulmasta.

Yleisesti työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työnantajan toiminnan kannalta (Työsuojelusanasto 2006). Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka 2011, 35). Yksinkertaistettuna työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen: hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.) Työllä on todettu olevan keskeinen merkitys työhyvinvointiin ja muuhun elämään tyytyväisyyteen. Työolojen merkitys työhyvinvointiin on suurempi kuin persoonallisuustekijöiden merkitys. Persoonallisuustekijät pyrkivätkin korostumaan silloin, kun työssä on paljon kuormitustekijöitä. Tämän vuoksi ihmiset selviävät yksityiselämän kriiseistä uupumatta työssä, kun työolot eivät ole liian kuormittavat. (Hakanen 2005.)

Hyvinvointia mitataan usein työuupumuksen ja stressin näkökulmista (Kinnunen ja Feldt 2005; Hakanen 2004.) Positiivisen psykologian näkökulmasta on eniten tutkittu työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. (Mäkikangas ym. 2005, 59-74.) Työn kehittämisen lähtökohdista työntekijöiden tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin on käyttökelpoisempi. Työsitoutuneisuus ja työn imu ovat vanhimpia ja parhaimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia. Työmotivaation sisältöä koskevia teorioita on useita, joista tunnetuimpia on Maslowin tarvehierarkia. Sen mukaan ihmistä ohjaavat erilaiset tarpeet, jotka etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. Alimpana ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä ja uni. Seuraavaksi tulevat turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja kaikista ylimpänä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan alemman tason tarpeiden ollessa

tyydytettyjä, ne eivät enää toimi motivaation lähteinä, vaan ihminen pyrkii täyttämään seuraavan tason tarpeet. (Lämsä ja Hautala 2005, 17-55.)

Työhyvinvointia on tarkasteltu usein negatiivisesta näkökulmasta, jolloin hyvinvoinnin sijaan onkin oikeastaan tarkasteltu pahoinvointia. Työpahoinvoinnin vastakohta ei ole työhyvinvointi, vaan se on ei-työpahoinvointia. Työpahoinvoinnin poistaminen ei tuo kaivattua lisäarvoa, vaan sitä syntyy silloin, kun perusasiat pidetään kunnossa ja sen lisäksi panostetaan henkilöstön motivointiin ja työhyvinvointiin. Mikäli Maslowin tarvehierarkian mukaisesti fyysisen tai emotionaalisen turvallisuudet tekijät eivät toteudu, ne keräävät negatiivisella tavalla huomiota ja syövät motivaatiota ja työssä jaksamista. (Kesti 2014;86-87.)

Työn mielekkyyttä ja niin sanottua työn hyvyttä voidaan tarkastella sekä yksilön, että koko organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla työntekijän ominaisuudet, osaaminen, arvot ja motivaatio ovat keskeisiä piirteitä. Se, millaiseksi hyvä työ käsitetään, liittyy pitkälti juuri yksilöiden arvoihin ja osaamiseen. Hyvällä työllä tarkoitetaan ominaisuuksiltaan yksilön tai ryhmän sellaista tehtäväkokonaisuutta, eli työtä, jonka ominaisuudet lisäävät työntekijöiden työmotivaatioita ja työhön sitoutuneisuutta. Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja persoonallisuus vaikuttaa siihen millaisina asiat koetaan. Jokainen yksilö kokee hyvän työn ominaisuudet siis erilaisina, koska kyse on subjektiivisesta kokemuksesta. (Feldt ym. 2005, Luoma 1998, Lämsä ja Hautala 2005, 17-55.) Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Kaikki nämä yhdessä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja jatkamiseen pidempään (Suonsivu 2014, 61).

Luottamus on yksi tärkeimmistä asioista organisaatiossa. Luottamuksen kautta tapahtuvaan sitoutumiseen vaikuttavat arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintaperiaatteiden ja –tapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittämisen ja turvallisuuden tunne, sekä osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet (Lämsä ja Hautala 2005, 17-55). Nämä tekijät kuuluvat siis osana edellä mainittuihin hyvän työn ominaisuuksiin. Hyvässä työssä työstressiin voidaan vaikuttaa muuttamalla työtä tai työympäristöä, sekä kehittämällä yksilön valmiuksia sieittää ja selviytyä työstressistä. Työhön siis pitäisi voida tarpeen mukaan vaikuttaa ja kehittää työn sisältöä. (Luoma 1998.) Hyvän työn tunnuspiirteiden soveltaminen käytäntöön vaatii monenlaista osaamista, tietoa ja toimintaa. Näiden lisäksi tarvitaan johdon ja koko henkilöstön aktiivisuutta ja osallistumista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen synnyttää oikein kohdennettuna positiivisen kierteen, joka parantaa myös työn tuottavuutta. Ennen kuin työhyvinvointiin panostaminen näkyy tuottavuuden nousuna, on tunnistettava työyhteisön todelliset tarpeet. Ne saadaan parhaiten selville kuuntelemalla työntekijöitä ja seuraamalla heidän arkeaan. Paras tapa kehittää työhyvinvointia onkin antaa työntekijöiden vaikuttaa itse omaan työhönsä. Se lisää myös innostusta. Innostuksen lisäksi kokemus oman työn merkityksellisyydestä on tärkeä. (Kesti ja Purhonen 2016.)

Työn tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten suhdetta. Tuottavuutta parannetaan siis joko tuottamalla enemmän samalla panoksella tai tuottamalla sama pienemmällä panoksella. Organisaation tuottavuus ilmiönä on kuitenkin haastava ja aineettomista tekijöistä johtuen sen mittaaminen on hankalaa. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisastetta kuvataan työelämän laadun avulla. Työelämän laatu määrittää tehollisen työajan siitä työajasta, joka on käytettävissä työn tekemiseen. Työelämän laadun kolme peruselementtiä ovat esimiestyö, yhteinen toimintakulttuuri ja prosessit. Toteuttamalla määrätietoisesti yhdessä sovittuja parauksia saadaan aikaan muutoksia sekä työhyvinvoinnissa että tuottavuudessa. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Työelämän laadun kehittämisellä on positiivinen vaikutus myös työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työssä jaksamiseen. (Kesti 2014, 16-17.)

Menestyvässä työyhteisössä toteutuvat kaikki itsearvostuksen tekijät (fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus). Tällöin ryhmä voi keskittyä niihin asioihin, jotka tuovat eniten lisäarvoa organisaatiolle ja sen asiakkaille. Itsearvostukseen liittyvät motivaatiotekijät lisäävät kaikista eniten halua parantaa yksilön omaa osaamista ja ryhmän kyvykkyyttä. Työntekijöiden itsearvostus nopeuttaa koko organisaation oppimista ja ryhmän innovatiivisuutta. Itsearvostuksen myötä paranee siis sekä koettu työhyvinvointi että organisaation tuottavuus. (Kesti 2014, 86-88).

Työhyvinvointi-interventioiden vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu useissa eri tutkimuksissa. Kompierin ym. tutkimuksessa (2000) yhdeksässä eri organisaation kehittämishankkeessa tehtiin erilaisia työolosuhteisiin ja yksilöiden hyvinvointiin liittyviä kehittämistoimia, kuten töiden uudelleen järjestelyt, sosiaalinen tuki, esimiesten koulutus ja ergonomia. Näillä oli myönteisiä vaikutuksia terveyteen, työyhteisön ilmapiiriin, vaikutusmahdollisuuksiin työssä ja sosiaaliseen tukeen sekä sairauspoissaolojen vähenemiseen. Yhdessä kustannushyötyjä tarkastelleessa hankkeessa osoittautui, että hyödyt ylittivät kustannukset selvästi. (Kompier ym. 2000.) Suomalaisessa Dragsfjärdin kunnassa vuosina 2002–2005 toteutetussa Druvan-työhyvinvointihankkeessa keskityttiin kokonaisvaltaiseen ja käytännönläheiseen kehittämiseen: johtamiseen, työoloihin, henkilöstön osaamiseen ja toimintakykyyn. Keskeistä oli jokaisen osallistuminen kehittämistoimintaan. Hankkeen aikana myös lisättiin panostusta työterveyshuollon kustannuksiin; entisen 20 €/hlö sijasta työterveyshuoltoon panostettiin 400 €/hlö. Sijoitetulle rahapanokselle saatiin 46 % vuotuisen tuotto kolmen vuoden aikana vähentyneinä sairauspoissaolo- ja eläkekustannuksina. Tutkimustulosten perusteella koko Suomen työeläkekustannuksia voitaisiin vähentää jopa 1,2 miljardia euroa vuodessa tämän kaltaisilla toimilla. (Rissa 2007.) Tutkimukset osoittavatkin, että investointi työhyvinvointiin on yleensä kannattava sijoitus. Yleinen arvio on, että yhden euron sijoitus tuottaa työpaikalle 3-7 kertaisen lisäarvon jo verraten lyhyellä aikajänteellä. Useat yritysesimerkit osoittavat, että onnistuneet investoinnit henkilöstön hyvinvointiin vähentävät muun muassa tapaturmia, sairauspoissaoloja sekä presentisimiä eli tehotonta työssä oleilua tai tuotantokatkoja. (Yrjänheikki 2017, 39.)

Anderzenin ja Anderzin tutkimuksessa kehittämisen kohteena olivat johtaminen, osallistuminen ja palautteen antaminen. Vuoden seurannassa työuupumus väheni ja hyvinvointi, palautteen saanti, osallistava johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työn kehittävyys lisääntyivät. Myös stressiä ehkäisevät ja hyvinvointiin liittyvät hormonitasot nousivat. Näiden seurauksena sairauspoissaolot vähentyivät selvästi ja tuottavuus lisääntyi. Bound ja Bunce puolestaan ovat tutkimuksessaan todenneet, että työn monipuolistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden mielenterveyteen ja työn hallintaan. Tämä interventio tuotti muiden interventioiden tapaan liiketaloudellisia hyötyjä sairauspoissaolojen vähentymisen ja itsearvioitun suorituskyvyn paranemisen kautta. (Valtiokonttori 2012.)

Kuntaorganisaatiossa ei tehdä liikevaihtoa, joten henkilöstön työkapasiteetti pitää muuttaa rahaksi jollain muulla tavalla. Lähtötilanne voidaan katsoa esimerkiksi edellisen vuoden tilinpäätöksestä, jossa toimintakapasiteetin taloudellinen arvo lasketaan kulurakenteen mukaan. Siitä siis selviää, millä kokonaiskuluilla palvelut on tuotettu. Tämä arvo on tavallaan sama kuin yrityksillä liikevaihto, joka on tuotettu henkilöstön työpanoksella, silloin kun käyttökate on 0. Yritys parantaa liikevaihtoa aineettoman henkilöstöpääoman avulla eli lisäämällä tehollisen työajan prosentuaalista osuutta kokonaistyöajasta. Vastaavasti kuntaorganisaatiossa lisätään palveluiden tuottamisen kapasiteettia tekemällä asioita tehokkaammin ja fiksummin perustyön tekemisen tasolla. Käytännön kehittäminen on työntekijän tasolla täysin samanlaista yrityksissä ja kuntaorganisaatiossa. (Kesti 2014, 36-38.) Työn tekemisen tehokkuuteen ja kuluihin vaikuttavat muun muassa perustyön tekemiseen käytetty aika ja työn oikea mitoittaminen. Toisin sanoen, työtä tehdään sellaisella henkilömäärällä kuin se minimissään on tarpeen - liian suuri työntekijämäärä ei välttämättä lisää työn tehokkuutta. Toinen helposti seurattava mittari on sairauspoissaolot ja niistä aiheutuvat kulut. Työhyvinvoinnin kehittämisen yksi keskeinen tavoite onkin usein sairauspoissaolojen vähentäminen.

Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen on noussut osaksi myös Siilinjärven kuntastrategiaa, jonka yhtenä osana on osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö. Uudessa 2018 valmistuvassa kuntastrategiassa painotetaan edelleen henkilöstön innostuneisuutta ja työn imua, joka on avainasemassa työn kehittämisessä ja työhyvinvoinnin luomisessa, samaan aikaan kun pyritään parantamaan myös kuntalaisten hyvinvointia.

2.1 Työhyvinvointia edistävä ja ylläpitävä toiminta

Työhyvinvointia edistävällä ja ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran kaikissa vaiheissa. Tutkimusten mukaan oikein toteutettu työhyvinvointitoiminta kehittää henkilöstön työkykyä ja terveyttä sekä työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti toteutettu työhyvinvointitoiminta siten tukee työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Samalla se parantaa yrityksen kannattavuutta ja toimintakykyä kestäväällä tavalla. (Työterveyslaitos 2011.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suurin vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisesta ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Jatkuvasti muuttuva työelämä tuo haasteita työn, työyhteisön ja organisaatioiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman yhteydessä tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset odottavat ihannetyöpaikalta seuraavanlaisia ominaisuuksia: työpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, palkka ja palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista, omalla työllä on tarkoitus, ihmiset tietävät tavoitteensa, kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen, ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, tietoa on riittävästi saatavilla, jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin, sekä työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Lämsä ja Hautala 2005, 17-55.)

Työpaikka on terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta merkittävä areena, jolla voidaan monenlaisin keinoin edistää työssä olevien terveyttä ja työkykyä niin työyhteisö-, kuin yksilötasolla. Työ itsessään sekä työn kautta kuuluminen sosiaaliseen yhteisöön luovat ihmisille mahdollisuuden ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Työpaikoilla voidaan luoda rakenteellisia ja toiminnallisia edellytyksiä myös työntekijöiden omaehtoiselle terveyden edistämiseksi. (Husman ja Liira 2010, 196-203.) Hyvinvointia ja terveyttä edistävien toimenpiteiden näkökulma sisältää myös institutionaaliset keinot, joita ovat työterveyshuolto ja työsuojelu sekä erilaiset muutoksenhallintakeinot, joita sovelletaan työpaikan sisällä. (Lindström ja Leppänen 2002, 39.)

2.2 Työn kehittäminen

Siilinjärven kunnan kehittämishanke keskittyy oman työn kehittämiseen ratkaisukeskeisen ajattelun ja toimintatavan kautta. Hankkeessa on tavoitteena yksilölähtöisen kehittämistavan kautta lisätä työntekijöiden osaamista ja taitoja, joiden avulla parannetaan työyhteisöjen kehittämistyötä.

Töiden suunnittelu etukäteen on entistä vaikeampaa, koska työt muuttuvat nopeasti, työajat ovat muuttuneet liukuvimmiksi ja mobiilityötä tehdään koko ajan enemmän. Tämän seurauksena työnteon aika ja paikka vaihtelevat, uudet ja joustavat käytännöt muuttavat työn vaatimuksia. Tällöin on entistä tärkeämpää, että työntekijöiden tietoa ja kokemusta hyödynnetään työn suunnittelussa. (Elo ja Feldt 2005; Lämsä ja Hautala 2005, 17-57.) Työelämän jatkuvan ja osittain hektisenkin muutoksen myötä tarvitaan erityisesti yksilöiden ja työyhteisöiden resilienssiä, jotta selvitään työelämän nykyisistä vaatimuksista.

Yksilölähtöisessä työn kehittämisen lähestymistavassa pyritään lisäämään työntekijöiden osaamista ja taitoja. Työn kehittämiseen ja työhyvinvointiin on hyvä kiinnittää huomiota ennaltaeh-

käisevästi; huomioidaan työn luonne, työtä tekevät ihmiset, työn kokonaisprosessi ja muut ulkopuoliset tekijät, jotka vaikuttavat työn sujuvuuteen. Hyvä työ on sellaista, jossa työtä tehdään mahdollisimman ergonomisesti, työ ei ole liian kuormittavaa fyysisesti tai psyykkisesti, työvälineet ovat toimivat ja käytännölliset jne. Myös työaikasunnittelun olisi hyvä tapahtua paitsi työaikalainsäädännön, myös ergonomisen ajattelun mukaan. Yksilölähtöinen lähestymistapa olisikin järkevin, sekä aikaa ja rahaa säästävin menettelytapa, mutta valitettavan usein jätetään huomiomatta työntekijöiden, eli työn asiantuntijoiden näkemys ja tietämys työn suorittamisesta. (Luoma 1998.)

Kehittävässä strategiassa pyritään siihen, että työ olisi persoonallisuutta kehittävää, jolloin työssä on valinnan vapautta eri asioissa. Tavoitteena on huomioida yksilölliset erot, jolloin työjärjestelmät tulisi huomioida mahdollisimman joustaviksi. Työntekijän tulisi siis pystyä vaikuttamaan ainakin jossain määrin työnsä sisältöön ja tapaan tehdä työtä, työtahtiin ja päätöksentekoon. (Luoma 1998.) Koska vaikutusmahdollisuudet ja oma motivaatio ovat keskeisiä työn hyvinvointi- ja voimavaratekijöitä, ovat ne myös perusedellytyksiä työn kehittämistoiminnalle. Osallistuva lähestymistapa työn kehittämisessä tarkoittaa työntekijöiden osallistumista täysvaltaisesti työyhteisönsä kehittämiseen yhdessä työnantajan edustajien kanssa. (Lindström ja Leppänen 2002, 29-30.)

Työn kehittämisen on tavoitteena työn kuormitustekijöiden tasapainottaminen. Työn kuormitustekijöillä on suuri merkitys siihen, koetaanko työ hyvänä vai ei. Kuormitus voi olla fyysistä tai psyykkistä. Psyykkinen kuormittuneisuus ilmenee yksilön tuntemuksina, koettuina stressireaktioina, erilaisina psykofyysisinä muutoksina elimistön toiminnassa sekä käyttäytymisen ja toiminnan muutoksina. (Luoma 1998). Psyykkisen kuormittuneisuuden on todettu myös lisäävän somaattista oireilua. Psyykkinen kuormittuneisuus jaetaan hyvinvoinnin kannalta myönteiseen ja haitalliseen kuormittumiseen. Lyhytkestoinen kuormitus on usein myönteistä ja vaikuttaa työn tekemiseen edistävästi, kun taas pitkäkestoinen kuormittuneisuus on yleensä haitallista ja pitkään jatkunut henkinen kuormitus voi johtaa työuupumiseen ja muihin terveysongelmiin. (Kinnunen ja Feldt 2005, 13-34; Lämsä ja Hautala 2005, 17-55.) Työstressiteoriat ovat johtaneet hyvän työn ominaisuuksien kuvauksiin, joita voidaan hyödyntää työn suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana (Kinnunen ja Feldt 2005, 13).

Kehittämisen psykologian perustana on kolme hyvän työn mallia:

1. Sopiva psyykkinen kuormittuneisuus, jolloin työllä ei saa olla pysyviä, haitallisia fyysisiä tai psyykkisiä seurauksia. Työn tulisi kuormittaa sopivasti eli kuormituksen tulisi olla positiivista kuormitusta, jolloin työntekijän tiedot ja taidot sekä ammatillinen itsetunto voivat kehittyä työssä.
2. Psykologiselta rakenteeltaan kokonainen työ, joka tarkoittaa sitä, että työ on eheä kokonaisuus ja siihen kuuluu suunnittelua, toteuttamista, tulosten tarkastamista ja työn organisointia. Tällöin työ on myös hierarkkisesti kokonaista, eli

työssä tulee olla niin luovia ja älyllisesti haastavia kuin suorittavia tehtäviä. Toisin sanoen, työn sisältö vaihtelee.

3. Objektiivisesti sisällöltään monipuolinen työ puolestaan sisältää ominaisuuksia, jotka mahdollistavat psykologiselta rakenteeltaan kokonaisen työn ja ihmisen autonomian. Hyvä työ voidaan lyhyesti määritellä autonomiana eli itsenäisyytenä työssä. Tällä tarkoitetaan samaa kuin mm. käsitteillä kontrollimahdollisuus ja päätöksenteon vapaus. (Luoma 1998.)

Työn kehittämisen taustalla on hyvä huomioida erilaisia työhyvinvoinnin malleja. Yksi käyttökelpoinen malli on Warrin vitamiinimalli, jonka mukaan voidaan määritellä erilaisia työn piirteiden ja yksilön hyvinvoinnin välisiä epälineaarisia suhteita. Mallissa työn ominaisuuksilla on olemassa ns. vakiovaikutus, jolla on hyvinvointiin positiivinen vaikutus tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen kyseisen ominaisuuden kasvu ei enää lisää hyvinvointia. Toinen näkökulma on, että työn piirteet vaikuttavat positiivisesti tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen piirteen lisääntyminen voi saada aikaan kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnissa. Warr pitää työn itsenäisyyttä, työn vaatimuksia, sosiaalista tukea, taitojen käyttöä, työtehtävien monipuolisuutta ja palautetta työstä olennaisina hyvinvoinnin kannalta, mutta tietyn rajan jälkeen kielteisinä. Sen sijaan palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki ovat piirteitä, joiden lisääntymisestä ei ole kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille. (Kinnunen ja Feldt 2005, 13-34.) Työelämän psykososiaalinen stressitutkimus on tuottanut runsaasti tietoa siitä, mihin työyhteisön kehittämistoiminnan työpaikoilla tulisi suuntautua. Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja terveyden tukeminen ovatkin useimmiten nousseet työyhteisön kehittämisen tavoitteiksi. (Lindström ja Leppänen 2002, 29-30.)

Olennaista kaikissa työstressimalleissa on, että työn vaativuus ja ponnistelu esitetään työhyvinvoinnin kannalta myönteisinä asioina, kunhan niihin yhdistyy hallinnan tunne, palkitsevuus ja sosiaalinen tuki. Toisin sanoen, haasteellinen ja sopivasti henkisesti kuormittava työ on enemmän työhyvinvointia edistävä kuin heikentävä tekijä.

3 RATKAISUKESKEISYYS

Siilinjärven hankkeen tavoitteena on lisätä ratkaisukeskeistä ajattelu- ja toimintatapaa sekä keulukulttuuria työn kehittämisen tukena. Ratkaisukeskeisyys ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet Growth mindset ja resilienssi ovat myös hankkeeseen sisältyvän koulutuksen kantavat teemat, muodostaen myös aineiston hankkimisessa käsiteltävät keskeiset teemat.

Jo 1800-luvulla Ericsson uskoi, että ihmisellä on luonnollinen halu kasvuun ja, että korostettaessa myönteisyyttä yhteistyö potilaan kanssa toimii paremmin. Ericsson määritteli kielteiset asiat uudelleen rohkaisten ihmisiä muutokseen. Tällöin hän ei vähättele vaikeuksia, vaan löytää niistä sellaisen näkökulman, jota voidaan käyttää toiminnan kohentamiseen. Hän uskoi myönteisyyteen, jonka ihminen pystyy löytämään sisältään ja vapauttamaan sen voimavarana omaan

kehitykseen. Ericsson ei keskittynyt epäonnistuneisiin toimintatapoihin, vaan pyrki löytämään laajentamiskelpoisia puolia. Ericsson uskoi, että jokaisella ihmisellä on viisautta, taitoja ja kykyä päästä tilanteesta eteenpäin. Ratkaisukeskeistä ajattelua ja siihen pohjautuvia menetelmiä on käytetty terapiassa ja myöhemmin sen avulla on kehitetty ja koulutettu myös organisaatioita. (Katajainen ym. 2006.)

Ratkaisukeskeinen suuntaus ja tapa työskennellä syntyi Yhdysvalloissa 1970-luvulla perinteisen ongelmaratkaisumenetelmän rinnalle inhimillisten ja laaja-alaisten ongelmien ratkaisuun, kun mekaanisesta ongelmanratkaisusta siirryttiin myönteiseen, ratkaisuja hakevaan lähestymistapaan. (De Jong ja Berg 2013, 16-22.) Ratkaisukeskeiset näkökulmat tulivat Suomeen 1973 yhdysvaltalaisen John Frykmanin toimesta. Myös Steve de Shazer, Insoo Kim Berg ja Elam Nunnally ovat olleet tuomassa ajattelumallia Suomeen. Laajempaan käyttöön ratkaisukeskeinen ajattelutapa levisi 1980-luvulla (Katajainen ym. 2006.)

Suomessa ratkaisukeskeistä ajattelua ovat kehittäneet edelleen mm. Ben Furman ja Tapani Ahola, jotka ovat toimineet ensin opettajina ja myöhemmin työnohjaajina. Ratkaisukeskeisyys on levinnyt terapiatyöstä monenlaiseen asiakastyöhön, oppimisen ohjaukseen, esimiestyöhön, valmennukseen ja työnohjaukseen (Niemi-Pynttari 2013). Ratkaisukeskeinen työtapo kehittyi ensisijaisesti inhimillisten ja laaja-alaisten ongelmien ratkaisuun, kun asiantuntijat siirtyivät mekaanisesta ongelmanratkaisusta myönteiseen ja ratkaisuja rakentavaan lähestymistapaan. (De Jong ja Berg 2013, 16-22.) Ratkaisukeskeiseen psykologiaan pohjautuva työnohjaus ja työelämän kehittäminen ovat voimistuneet Suomessa 1990-luvulta lähtien.

Ratkaisukeskeisyyden taustalla ovat vaikuttaneet systeemiteoria, kybernetiikka ja sosiaalinen konstruktionismi. Systeemiteoreettisen näkökulman mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen, jolloin yksikin tapahtuva muutos saa aikaan toisia muutoksia – pienetkin liikahtukset johonkin suuntaan voivat olla alkutekijöinä suurille muutoksille. (O'Hanlon ja Weiner-Davis 2003, 118; Berg 1991,9). Työtiimi tai työyhteisö voidaan nähdä systeeminä, jossa yhden osan muuttuminen vaikuttaa koko systeemiin. Systeemisen näkemyksen mukaan yksittäinenkin muutos yksilössä voi käynnistää koko systeemin muutoksen ja päinvastoin systeemin muutos voi muuttaa yksilöä. (Berg 1991, 6; De Shazer 1995, 71.) Yksittäisen työntekijän toiminta vaikuttaa koko työyhteisöön ja päinvastoin.

Kybernetiikka on systeemiteorian osateoria. Kybernetiikka vaikuttaa siihen, ettei asioita tulkita, vaan päätelmät perustuvat aina havaintoihin. Ratkaisukeskeisyydessä tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen ohjaamista. Toisin sanoen, pyritään siihen, ettei toistettaisi sellaisia ratkaisuyrityksiä, jotka eivät ole aikaisemmin toimineet. Tavoitteena on etsiä sellainen keino, joka toimii ja jonka asiakas (tai työntekijä) saa itse toimimaan. (Berg 1991.)

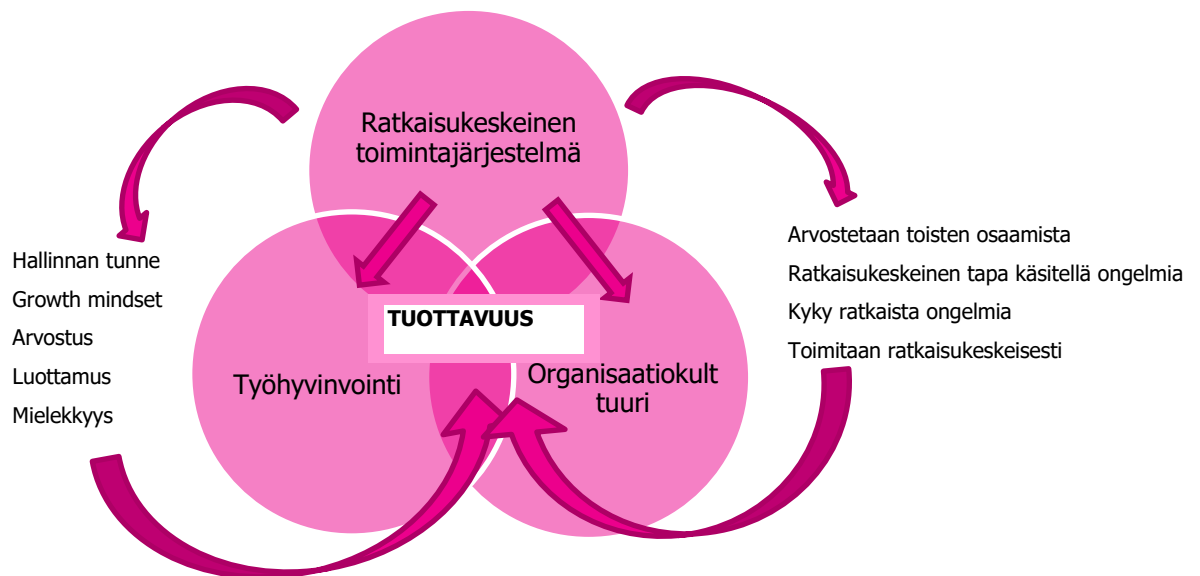
Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus, jota havainnoimme, on aina sosiaalinen rakennelma kokemuksistamme. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan luomme todellisuutta kie-

len avulla, jolloin sanat ja kieli muodostuvat tärkeiksi. Tällöin taustatodellisuus muodostuu kielestä, puheesta ja toiminnasta. Tämän vuoksi on merkityksellistä, millaista kieltä käytämme vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen kuuluu oletamus siitä, että ihminen tekee parhaansa – sen mikä on mahdollista juuri nyt. Ihmisellä on voimaa ja resursseja ratkaista ongelmiaan ja hän myös itse osaa asettaa tavoitteensa. (Franklin 1995.)

Myöhemmin asiantuntijat ovat esittäneet vaihtoehtoisen muutosteorian, joka pohjautuu ajatukseen siitä, että käyttäytymisen tiedostaminen saa aikaan muutoksen. Oletuksena teoriassa on, että muuttamalla käyttäytymisen vahvistamista, käyttäytyminen muuttuu. Muutos vaikuttaa olevan pysyvämpi käyttäytymisen vahvistuksen kautta, kuin silloin, kun ihmistä autetaan ymmärtämään käyttäytymisen syitä. (Haley 1973, 35-36.) Positiivisen käyttäytymisen tai ratkaisukeskeisen toiminnan vahvistaminen muuttaa yksilöiden ja työyhteisöjen käyttäytymistä toivottuun suuntaan.

3.1 Ratkaisukeskeinen ajattelu

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa pyritään nimenomaan tavoitteisiin ja menetelmiin, joilla tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Näin voidaan auttaa yksilöitä, työryhmiä ja organisaatioita löytämään keinoja ongelman ratkaisuun. Ratkaisukeskeisyydessä ei kiinnitetä huomiota ongelmien syntyyn tai niiden ilmenemiseen, vaan ratkaisemiseen (Furman ja Ahola 1995, 77). Ratkaisukeskeinen tapa käsitellä ongelmia vähentää tulkintaa mahdollisesta uhasta, syytelystä tai syyllistämisestä. Kausaalinen ja hyvin perinteinen tapa selittää ongelmia saattaa aiheuttaa loukkaantumisia ja ristiriitoja, jotka turhaan vievät aikaa työn tekemiseltä.



Kuva 1. Ratkaisukeskeinen toimintajärjestelmä, mukaellen Puhakka 2016.

Ihmisiä innostavat enemmän unelmat, toiveet ja niihin liittyvät konkreettiset tavoitteet kuin ongelmiin syventyminen. Organisaation johtamisessa ongelmien etsiminen tai niiden tarkka analysointi ja määrittely on harvoin tarpeen. Kun ongelmista tehdään suoraan tavoitteita ja ne pyritään saavuttamaan, voidaan parhaiten vastata muuttuvan maailman erilaisiin tarpeisiin. Keskeisintä on ratkaisujen etsiminen niin pienissä kuin suurissakin asioissa. (Keistinen 1999, 22-24).

Ratkaisukeskeisyyttä kuvataan käytännön strategiana, joka antaa välineitä toimia ongelmatilanteissa ja kehittämistyössä. Työskentelyprosessiin sisältyy myös arviointia, jonka avulla edistymistä voidaan mitata ja seurata. Organisaation, työyhteisön, työtapojen tai prosessien muutoksessa kannattaa edetä pienin askelin - ratkaisukeskeisen näkemyksen mukaan pienet muutokset johtavat suurempaan. (Hirvihuhta ja Litovaara 2003, 57,62.) Työyhteisössä tai organisaatiossa johto ei pysty hallitsemaan kaikkia yksityiskohtia, joten se joutuu luottamaan työntekijöihin. Jos tällaisessa organisaatiossa keskitytään ongelmien analysointiin, niin työpaikan ilmapiiristä voi tulla todella huono. Toisaalta asiantuntijoilta ja osaavilta työntekijöiltä johto saa helposti käyttöönsä runsaasti luovia ratkaisuja, ja jos organisaatio saadaan keskittymään niiden etsimiseen, päästään ongelmanratkaisussa nopeasti eteenpäin. (Keistinen 1999, 22-24.)

Ratkaisukeskeisyydessä ei ole kyse omien ratkaisujen tarjoamisesta toisille. On myös muistettava, että kaikki asiat eivät ole ratkaistavissa, mutta aina voi löytää tavoitteita, päämääriä ja voimavaroja, jotka auttavat eteenpäin tai auttavat ongelman sietämisessä. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa onkin keskeistä keskittyä ongelmien sijaan toiveiden ja tavoitteiden selvittämiseen, olemassa olevien voimavarojen kartoittamiseen ja myönteisen kehityksen vahvistamiseen. (Furman, Pinjola ja Rubanovitsch 2014, 10-12.) Ratkaisukeskeisestä työskentelystä käytetään myös nimitystä voimavarasuuntautunut työtapo. Voimavarasuuntautuneessa työskentelyssä etsitään ja hyödynnetään asiakkaan /työntekijän omia taitoja, osaamista ja kykyä pulmien ratkaisemisessa tai tavoitteiden saavuttamisessa. (De Jong ja Berg 2013, 22-23; Ratkes 2015.)

Ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan ongelmat kuuluvat normaaliin elämään. Tavoitteena on luoda kuvia siitä, miten asiat voisivat olla paremmin. Samalla autetaan ihmisiä näkemään niitä mahdollisuuksia, joita muuten ei ehkä ymmärrettäisi ajatella, sekä herättämään toimintaa, jota ei ehkä muilla keinoin syntyisi. Tilanteissa, joissa ongelmaa ei voida kokonaan ratkaista, etsitään keinoja, joiden avulla ongelman kanssa voi tulla paremmin toimeen. (O'Hanlon ja Weiner-Davis 2003, 118.)

3.1.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakas voi olla yksilö, ryhmä tai työyhteisö. Kyseisessä kehittämistehtävässä asiakkaalla tarkoitetaan sekä työntekijää yksilönä, että työyhteisöä. Kun työntekijät yhdessä asettavat työyhteisöä koskevat tavoitteet, ovat he motivoituneempia niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita ja tuloksia seurataan aktiivisesti. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 46-51.)

Yksi ratkaisukeskeisyyden periaatteista on toisen arvostaminen ja kunnioittaminen. Tämä koskee myös työyhteisön sisäistä toimintaa, ei vain asiantuntijan ja asiakkaan välistä toimintaa. Vuorovaikutustilanteissa tämä tarkoittaa toisen arvostavaa kuuntelemista ja toisten arvojen kunnioittamista valintatilanteissa. Ilman avointa dialogisuutta ja tiedonsiirtoa ei synny luottamusta tai sitoutumista. Samaan tapaan ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei siirry ihmiseltä toiselle. Luottamus, sitoutuminen ja tiedon siirtyminen siis vaikuttavat toinen toisiinsa. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 49; Järvensivu ym. 2010.)

3.1.2 Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus

Ongelmien muuttaminen tavoitteiksi on tärkeä osa ratkaisukeskeistä ajattelua. Tavoitteiden määrittelyssä tulisi keskittyä myönteisyyteen ja eteenpäin menoon. (Saukkola 2010.) Tavoitteen on oltava kaikkia motivoiva ja tavoitteen saavuttaminen tulisi olla heille merkityksellistä. Kaikkien tulee kuitenkin olla tietoisia siitä, että tavoitteen saavuttaminen edellyttää mahdollisesti kovaa työtä ja epäonnistumiset ovat mahdollisia. (Berg 1991.) Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä epäonnistumisia tarkastellaan oppimiskokemuksina. Tällöin epäonnistuminen käännetään mahdollisuudeksi oppia virheestä – mietitään, mitä seuraavalla kerralla tehdään toisin, jotta eteenpäin pääsy mahdollistuu. (Huotari ym 2008; Saukkola 2010.) Ratkaisupuhe on yhteistä keskustelua asioista, joiden toivotaan muuttuvan, sekä keskustelua keinoista, joilla saadaan kyseinen muutos tapahtumaan. Ei-tietämisen positio eli omien ennakkokäsitysten ja mielipiteisen syrjään laittaminen, tarkoittaa sitä, että asianosaisille ei anneta valmiiksi ratkaisuja asian hoitamiseksi, vaan he määrittelevät itse tavoitteensa ja menetelmät sen saavuttamiseksi. (Puhakka 2016.)

Keskustelun painopiste on oltava tavoitteissa ja siinä, miten ne saavutetaan. Tarkoituksena ei ole etsiä tilanteeseen syyllisiä, vaan positiivisten toimintatapojen sekä luovien ratkaisujen löytäminen tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikeus tai kyseessä oleva ongelma on muutettavissa taidoksi tai tavoitteeksi, jonka voi oppia. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 46-49.) Konkreettisten ja realististen tavoitteiden määrittäminen edellyttää työntekijöiltä kärsivällisyyttä ja sitkeyttä. On hyvä kysyä työyhteisössä, miten he toimisivat toisin tai mitä tapahtuu, kun ongelma ratkeaa. (De Jong ja Berg 2013, 24, 87 - 88).

Tavoitesuuntautuneilla kysymyksillä saadaan esiin toiveita tulevaisuuteen liittyen, sekä aiempia onnistumisia ja olemassa olevia vahvuuksia. Tavoitteen konkretisoituminen ja siihen suuntaaminen ovat tärkeä osa ratkaisukeskeistä työskentelyä. (De Jong ja Berg 2013, 87 - 88). Tavoite on hyvä määritellä konkreettisesti, mitattavissa olevassa muodossa ja käyttäytymistä koskevin asioina, jotta tavoitteen saavuttamista voidaan paremmin arvioida. (Berg 1991). Tarkoitus on pyrkiä ensin kohti ratkaisua ja palata pulmiin vasta sitten, jos ne ovat yhä olemassa. Henkilöitä motivoimaan on hyvä löytää osatavoitteita, joiden kautta edetään lopulliseen tavoitteeseen. (Saukkola

2010.) Toiminnassa huomioidaan ja nostetaan esiin pienetkin onnistumiset, ajatukset ja yrittämiset. Riittää kun on vähänkin liikuttu kohti tavoitetta. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009). Ajatuksena on pienin askelin eteneminen, ei liian nopea tai laaja-alainen muutos kerralla. Tulisi keskittyä sillä hetkellä tarjolla olevaan ja laajentaa sitä. Jos muutos suuntautuu ratkaisevalle alueelle, voi mitättömältä vaikuttanut alku muuttaa lopulta koko järjestelmää. (Haley 1997, 32.)

3.1.3 Voimavarakeskeisyys

Ratkaisukeskeiselle toiminnalle on ominaista voimavarojen huomaaminen. Voimavaroja ovat mm. henkilön tiedot, taidot, kyvyt, ominaisuudet ja sosiaaliset verkostot. Voimavarat auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Joskus henkilö ei itse huomaa voimavarojaan, mikä vaikeuttaa tavoitteen saavuttamista. Tämän vuoksi niiden huomaaminen ja esille tuominen on tärkeää. (Puhakka 2016).

Usko asiakkaan sisäiseen vahvuuteen muodostaa Lipchikin (2002, 15) mukaan ratkaisukeskeisyyden ytimen ja on samalla yksi vaikeimmista asioista muistaa käytännön asiakas- tai kehittämistyössä. Lipchik muistuttaa siitä, että vaikka ensin saattaa olla vaikea löytää asiakkaan vahvuuksia jo se, että hän on yleensä onnistunut hakemaan apua (ohjausta, neuvontaa, terapiaa), ilmentää vahvuutta, joka kannattaa ääneen mainita. Ratkaisukeskeisyys rakentuu vahvasti uskomukselle, että jokaisen elämässä on jotain, joka toimii hyvin. Kyse ei aina ole suurista asioista. Pienten askelten ja pienten muutosten näkeminen on keskeistä. Varsinkin suomalaisessa kulttuurissa palaute on helposti vain negatiivista ja vaatii harjoittelua nähdä asioiden hyvät puolet ja pienet edistymiset. Lisää harjoittelua vaatii tuoda ne esille myös ääneen sanomalla.

3.1.4 Myönteisten poikkeuksien ja edistyksen huomaaminen

Myönteinen poikkeus on tilanne, jolloin ongelma ei ole läsnä tai se ei ole niin paha. Ratkaisukeskeinen toiminta tutkii myönteisiä poikkeuksia ja pyrkii löytämään niistä vihjeitä ratkaisuun. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan miten asiat olivat ennen eri tavalla kuin nyt. Mitä silloin tehtiin eri tavalla ja voiko tätä toistaa? (Puhakka 2016). Tutkitaan erityisesti niitä tilanteita, jolloin vaikeudet ovat paremmin hallinnassa ja tavoitteet toteutuvat ainakin osittain.

Ratkaisukeskeiselle toiminnalle on ominaista yrittämisen, edistymisen ja onnistumisen huomaaminen. Tämä tapahtuu vahvistavaa palautetta antamalla, mikä saa henkilön jatkamaan yrittämistä, asian edistämistä ja toistamaan onnistumiseen johtavaa toimintaa. Yrittämisestä annettu palaute vahvistaa uskoa, että myös älykkyyden parantaminen ja tason nostaminen on mahdollista. (Puhakka 2016). Kun kollegat tai esimiehet huomaavat onnistumisemme, edistymisemme, oppimisemme tai vain sinnikkään yrittämisen, koemme arvostusta. Positiivisen tunnekokemuksen myötä pystymme näkemään enemmän vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseen, pystymme ratkaisemaan enemmän ongelmia, tulemme paremmin toimeen työkavereiden kanssa ja suorituskymme on korkeampi. (Rock ja Page 2009).

Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä keskustelu, ajattelu ja tekeminen suunnataan valittuun tulokseen tai tavoitteeseen, sekä sitä kohti vieviin edistysaskeliin. Huomio tulisi suunnata työyhteisön taitoihin ja aikaisempiin onnistumisiin ja sitä kautta herättää halu tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistumiseen. Ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan ihmisellä on voimavaroja saada aikaan itselleen tärkeät muutokset, hän ei vain välttämättä ole tietoinen siitä. (Furman ja Ahola 2007, 5-6; Saukkola 2011.). Asianosasia rohkaistaan kokeilemaan eri vaihtoehtoja ja ratkaisuideoiden toteuttamista mahdollisimman nopeasti. Asian edistäminen aloitetaan yleensä pienin askelin, jotta asiassa koetaan edistyvän. Pienikin edistyminen vahvistaa motivaatiota jatkaa. (Puhakka 2016.)

3.1.5 Yhteistyö ja kannustus

Ratkaisukeskeisyyden tärkeä periaate on toisen arvostaminen. Tämä tarkoittaa toisen ajattelutavan, maailmankatsomuksen, ideologian ja arvojen kunnioittamista. Vuorovaikutuksessa tämä ilmenee toisen arvostavana kuuntelemisena ja arvojen kunnioittamisena valintoja tehtäessä. Arvostaminen ilmenee myös asiantuntijan omien ennakkokäsitysten taustalle siirtämisenä – asiakas on tasavertainen yhteistyökumppani, eikä asiantuntija tällöin voi tuputtaa omia ideoitaan tai ajatuksiaan. (Katajainen ym. 2006; Huotari ym. 2008, 10; Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 49.)

Asiakkaan verkostot nähdään voimavarana ja pulmia voidaan ratkoa yhteistyössä heidän kanssaan. Tärkeä osa työtä on aito myönteinen palaute sekä ansion ja kiitosten jakaminen edistyksestä kaikille osapuolille. (Huotari ym. 2008; Ratkes 2017) Ammatillisten verkostojen kohdalla pyritään pääsääntöisesti siihen, että työskentelyyn osallistuvat kyseisen asian kannalta tärkeät ihmiset. Työskentelyn eri osapuolten osaamista ja voimavaroja hyödynnetään tavoitteen saavuttamiseen. (Sundman 1995, 21.) Työhyvinvoinnin kehittämisessä erilaiset verkostot ja yhteistyökumppanit ovat arvokkaita tukijoita ja kannustajia. Verkostoista saa usein paljon hyvin vinkkejä ja neuvoja asioiden hoitamiseen – kaikkien työyhteisöjen ei tarvitse tehdä samoja virheitä, eikä ns. keksiä pyörää uudelleen. Käytännön työn kokemus on arvokas tuki työhyvinvoinnin kehittämisessä ratkaisukeskeisin keinoin.

3.2 Resilienssi

Terminä resilienssi on peräisin psykologian termistöstä. Resilienssi kuvaa ihmisten elämänhallintaa ja kykyä elää hyvin, huolimatta vastoinkäymisistä. Resilienssin avulla sekä yksilöt että työyhteisöt pystyvät jatkamaan toimintaansa halvaantumatta liian pitkäksi aikaa. Pystyvyyden tunne sekä yksilön että työyhteisön tasolla antaa hallinnan tunnetta ja auttaa toipumaan vastoinkäymisistä nopeammin. Käytännössä resilienssi on sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa, ennakointia ja yhdessä oppimista. (Anttila 2017; Työterveyslaitos 2017; Vuorinen 2015.) Muuttuva työelämä vaatii lähes jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Resilienssi on ehdoton edellytys työntekijöiden ja työyhteisöjen kehittymiselle sekä työn kehittämiseksi.

3.2.1 Yksilön resilienssi

Tiivistetysti resilienssillä tarkoitetaan ihmisen selviytymiskykyisyyttä. Resilienssi on sinnikkyyttä, toipumista ja toimintakykyä elämän vaikeissa hetkissä. Omien vahvuuksien tunnistaminen antaa kokemuksen siitä, että on itse oman elämänsä ohjaimissa. (Vuorinen 2015). Yksilön resilienssiin vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö ja elämän kokemuksen laatu ja määrä. Geeniperimästä johtuen toisen ihmisen luontainen resilienssi on vahvempi kuin toisen, mutta jokainen voi kehittää sitä koko elämänsä ajan. Ryhmässä jokainen voi omalla toiminnallaan tukea ryhmän resilienssin vahvistumista edellyttäen, että ensin oma henkilökohtainen resilienssi on riittävän vahva. Varsinkin ihmisen hyvinvointiin, vahvuuksiin ja voimavaroihin ja näiden edistämiseen keskittyvän positiivinen psykologian yleistyessä resilienssiä ja sen kehittämistä tutkitaan yhä laajemmin. (Niskanen 2016.)

Keskeisiä resilienssin kehittymisen kannalta ovat monet luonteenvahvuudet ja näiden taitojen tietoinen rakentaminen. Toipumiskyvyn ei siis tarvitse kummuta elämän kolhuista, vaan sitä on mahdollista opettaa ja kasvattaa. Vahvuuksien tunnistaminen antaa tilaa myönteiselle itsearvostukselle ja vahvuuksien tunnistamisen kautta jokainen voi löytää elämäntarkoituksensa. Omien parhaiden puolien kirkastaminen auttaa selvittämään omimmat ja innostavimmat tavat toteuttaa itseään, mikä lisää minäpystyvyyden kokemuksia. (Vuorinen 2015).

Minäpystyvyys antaa hallinnan tunnetta, jota tarvitaan elämän karikoissa. Myönteisillä tunteilla on keskeinen rooli toipumiskyvyssä. Myönteiset tunteet ovat mahdollistajia, ne mahdollistavat myös resilienssin kasvua. Suuntaamalla omaa ajatusta tietoisesti kohti kiitollisuutta, rakkautta, myötätuntoa ja pieniä ilon hetkiä, voi vastoinkäymisistä löytää uuta toipumiskykyä. (Vuorinen 2015).



Kuva 2. Myötätunnetta toimintakykyä. Hyppönen 2015.

Resilienssi kehittämisessä on tavoitteena kehittää kykyä kohdata muutoksia ja vastoinikäymisiä, niistä toipumista, itsemotivointia, joustavuutta, positiivista ajattelua, kommunikointitaitoja, vahvaa tahtotilaa ja itseluottamusta, stressin hallintaa ja merkityksellisyyden näkemistä. Pohjimmiltaan kyse on minäkuvasta, ajattelutavoista ja tunteista, sekä niistä valinnoista, miten itse suhtautuu ulkoisiin tekijöihin. Vahvan perustan resilienssille muodostaa itsensä johtamisen taito. Kyseessä on ominaisuus, jota voimme kehittää koko elämän ajan ja luonnollisesti parhaisiin tuloksiin päästään kokonaisvaltaisella, elämän eri osa-alueet huomioivalla, henkilökohtaisella, pitkäkestoisella työllä. Olennaista on se, miten resilienssiä kehittää: onko kehittäminen satunnaista, pirstaleista, joihinkin osatekijöihin keskittyvää vai kokonaisvaltaista itsensä kehittämistä? (Niskanen 2016.)

3.2.2 Organisaation resilienssi

Työelämässä resilienssi antaa lisää voimavaroja, kun oman osaamisen lisäksi pulmatilanteissa hyödynnetään työyhteisön apua. Työryhmissä on hyvä keskustella siitä, miten selvittää työn ruuhkahuipuista tai ongelmatilanteista. Toisaalta on hyvä tiedostaa, ettei tehdä hyödyttömiä asioita, jotka mahdollisesti vaikeuttavat tilanteista selviytymistä. (Lääperi 2016). Organisaatiotasolla resilienssi tarkoittaa sitä, että työpaikka tai organisaatio pystyy palautumaan ennalleen toimintakykyiseksi ennakoimattoman häiriön aiheuttamasta lamaantumisesta. Häiriö voi auttaa yhteisöä myös uudistamaan toimintaansa ja lopputulos saattaa olla jopa lähtötilannetta parempi. Resilientti työyhteisö näkee ratkaisukeskeisen ajattelun tapaan ongelmat kehittymisen mahdollisuuksina. Kun yksittäinen työntekijä on selvittänyt eteen tulleen ongelman, ratkaisu käydään läpi myös koko työyhteisön kanssa. (Anttila 2017.) Resilienssi liittyy myös riskien hallintaan. Riskien hallinnassa varaudutaan tiedossa oleviin ja todennäköisiin tapahtumiin. Resilienssi puolestaan on kykyä toimia ennalta arvaamattomissa tilanteissa toimintakyky säilyttäen. Parantamalla organisaation resilienssiä voidaan lisätä kilpailukykyä ja mahdollisuuksia sopeutua toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin.

Ominaisuudet, jotka kuvaavat ja erottavat resilientit organisaatiot vähemmän resilienteistä ovat:

- toimintakulttuuri, jossa pyritään kehittämään resilienssiä
- hyvä tilannetietoisuus mahdollisista uhkista ja mahdollisuuksista sekä niiden vahvojen ja heikkojen signaalien tarkkailu (riskien arviointi)
- sitoutuminen tunnistamaan ennakoivasti haavoittuvuuksia ja niiden suojaaminen
- kulttuuri, jossa kannustetaan joustavuuteen, ketteryyteen ja innovatiivisuuteen

Resilienssiin panostaminen antaa organisaatiolle parhaat mahdollisuudet kääntää kriisi menestykseksi, mutta se ei yksinään takaa menestystä. Resilienssi antaa organisaatiolle lisää kilpailuetua, kun sillä on kyky toteuttaa muutoksia nopeammin ja tehokkaammin ja se käyttää vähemmän aikaa tuottamattomaan työhön. (Hyppönen 2015).

Organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät ja keinot niiden kehittämiseen:

1. Työntekijöiden resilienssi. Toisten ihmisten resilienssi on vahvempi kuin toisten. Työelämän edellyttämien tietojen, taitojen ja kykyjen lisäksi organisaatioiden olisi kyettävä toimimaan tehokkaasti muutostilanteissa. Tämä kyky on hyvä ottaa huomioon uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, unohtamatta kuitenkaan nykyisten työntekijöiden resilienssin vahvistamista.
2. Johtajien joustava toiminta. Esimiesten oma toiminta on voimakas esimerkki työyhteisölle ja samalla yksi organisaation tehokkaimmista voimista. Kun johtajilla on tietoa siitä, miten toimia tehokkaasti muutoksen aikana ja he heijastavat ja kehittävät omaa joustavuuttaan, he voivat toimia tehokkaina roolimalleina muille.
3. Resilientti organisaatiokulttuuri. Organisaation kulttuuri voi joko tukea tai estää tehokkaita lähestymistapoja epävarmuudessa ja muutoksessa. Sopeutumiskykyä tukevien järjestelmien ja prosessien luominen näkyy myönteisenä toimintatapana vastoinikäymisissä. Tämä kertoo myös siitä, että organisaatio painottaa vahvan muutoskyvyn ja resilienssin rakentamista.
4. Viestintä. Yksi suurimmista organisaatioiden haasteista on epävarmuuteen liittyvä tiedon epäselvyys ja hajanaisuus. Muutosta seuraa aina epävarmuus. On tärkeää kertoa ihmisille, mitä tiedetään (tosiasiat, suunnitelmat jne.) ja auttaa heitä ymmärtämään, milloin ja mistä asioista heille annetaan lisätietoja.
5. Selkeät tavoitteet. Epävarmoissa tai epäselvissä tilanteissa ihmiset saattavat kohdistaa energiansa väärin asioihin. Selkeiden ohjeiden puuttuessa jokainen henkilö asettaa tehtävät omien prioriteettiensa mukaan. Kun kaikki ovat selvillä oman tehtävänsä prioriteeteista, hukataan vähemmän energiaa hämmennykseen ja tuottamattomaan toimintaan.
6. Riskinoton tukeminen. Jos organisaatio vaikeuttaa uusien käyttäytymismallien kokeilemistä ja pyrkii rankaisemaan epäonnistumisista sen sijaan, että ne koettaisiin oppimikokemuksina, johtaa se varovaisuuteen uusien ideoiden ja perspektiivien tutkimisessa. Muutoksessa tämä vähentää adaptiivisen käyttäytymisen tasoa, sillä epävarmuudessa toimiminen edellyttää kokeilua. Organisaatiot, jotka tietoisesti edistävät innovatiivisia lähestymistapoja ja ottavat oppia epäonnistumisesta, selviävät paremmin muutoksessa.
7. Monimuotoisuuden lisääminen. Organisaatiot, jotka pyrkivät ennakoivasti erilaisiin näkökulmiin ja toimintatapoihin, mukaan lukien erilaiset koulutukselliset ja ammatilliset taustat, elämäkokemukset jne., saavat enemmän hyötyä muutoksesta.
8. Tiimityön vahvistaminen. Epäselvyydet ja muutokset luovat edellytyksiä, jotka maksimoivat eri ryhmien kyvyt ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Tämä onnistuu kuitenkin vain, jos ryhmät käyttävät tehokkaita prosesseja saavuttaakseen tavoitteensa.

9. Ympäristön seuraaminen. Vaikka organisaatiossa kuinka hyvin varauduttaisiin muutoksiin, suuret muutokset vievät valtavasti energiaa. Tämä korostuu erityisesti, jos mahdolliset muutokset olisi ollut mahdollista ennakoida, mutta niitä ei huomioitu riittävän ajoissa. Joustavat työyhteisöt luovat tunnistusjärjestelmiä, joiden avulla tunnistetaan sellaiset taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset olosuhteet, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon.
10. Käytettävissä oleva energia ja resurssi. Jos kaikki käytettävissä oleva energia on sidottuna tavanomaiseen toimintaan, ylimääräisten häiriötekijöiden vaikutus on usein tuhoisaa organisaatiolle. Tästä syystä joustavat organisaatiot ovat varautuneet muutoksiin. Tämä mahdollistaa luovemman toiminnan silloin, kun asiat menevät suhteellisen sujuvasti, mutta energia voidaan kanavoida tarpeen vaatiessa kiireellisempien asioiden hoitoon. (Resilience alliance 2014.)

Erilaiset pulmat, ongelmat ja häiriöt työssä tarjoavat työyhteisölle mahdollisuuden analysoida niiden syitä ja seurauksia. Työntekijät kehittävät tällöin arjessa parempia toimintatapoja ja työvälineitä, jopa uusia tuotteita ja palveluja. Kyse on resilienssistä toiminnasta, jossa häiriöt toimivat kehittämisen ponnahduslautana ja vinkkeinä siitä, mitä seuraavaksi kannattaa kehittää. Onnistuneet ratkaisut jäävät kuitenkin helposti vain yksittäisen työntekijän tietoon. Resilienssi tarkoittaa näiden pulmatilanteiden saattamisesta kaikkien tietoon ja onnistuneiden ratkaisujen jakamisesta. (Työterveyslaitos 2017.)

Resilientti työyhteisö näkee ennakoimattomissa ja uusissa tilanteissa mahdollisuuden oppia jotain yhdestä. Resilienssiä syntyy siitä, että nopean ratkaisun ohella pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmaa ja ratkaisua tarkemmin: Mistä ongelma johtuu? Miten se liittyy työprosessiin, työvälineisiin, yhteistyöhön tai työnjakoon? Onko ratkaisu sellainen, että se poistaa ongelman pysyvästi, vai voidaanko kehittää ongelman perussyyn paremmin pureutuva uusi tapa? (Työterveyslaitos 2017.)

Aina ei kuitenkaan ole itsestään selvää, milloin kannattaa vain ratkaista asia ja mennä eteenpäin, ja milloin taas on yhteisen pohdinnan ja laajemman ratkaisun levittämisen paikka. Hyvä perussääntö on, että kun jokin häiriö alkaa toistua yhä useammin tai kun ilmenee aivan uudenlaisia häiriöitä, kannattaa pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan sujumattomuuksia yhdessä. Kun häiriön ydin on selvillä, on ratkaisukin osuvampi. Oikeaan asiaan kohdistunut ratkaisu voi poistaa samalla monta muutakin häiriötekijää. Tällöin ollaan myös ennakoivia ja varauduttu kohtaamaan mahdollisia muita odottamattomia tilanteita. Resilientissä työyhteisössä ei tyydytä pelkkiin tilannekohtaisiin pikaratkaisuihin, vaan ymmärretään, että yksittäistä ohjetta tai työtapaa kehittämällä ongelma mahdollisesti vain siirtyy eteenpäin. (Työterveyslaitos 2017.)

Resilientti toiminta

Resilientissä toiminnassa poikkeamat suunnitellusta ovat kimmoke kehittää uusia ja toimivampia käytäntöjä.



Kuva 3. Resilientti toiminta. Työterveyslaitos 2017.

3.3 Growth mindset

Ratkaisukeskeisyys tukee growth mindsetiä, hallinnan tunnetta ja autonomiaa, sisäistä motivaatiota, luottamusta ja arvostusta sekä työn imua. Kyseiset asiat ovat eri tutkimustulosten mukaan juuri niitä, jotka tukevat työhyvinvointia ja tuottavuutta. Työyhteisöissä on ratkaisukeskeiseen ajatteluun valmennettu jo aiemminkin ja ratkaisukeskeisiä käytäntöjä on otettu käyttöön vaihtelevissa määrin. Organisaation johtamis- ja toimintajärjestelmiä tulee kuitenkin edelleen kehittää siten, että ne tukevat asioiden toteutumista käytännössä ja sitä kautta lisäävät työhyvinvoinnin kokemista ja tuottavuutta. Ratkaisukeskeisyyttä tarvitaan siis myös organisaatiotasolla, ei vain henkilötasolla. Toimintatapojen ja toimintajärjestelmien tulisi tukea ratkaisukeskeistä tapaa käsitellä ongelmia, jolloin turvataan tehokas työajan käyttö ja siten tuottavuuden parantuminen.

Stanfordin yliopiston psykologian professori Carol Dweck on tutkimuksessaan osoittanut, että ihmisen itsestään omaksuma näkemys vaikuttaa merkittävästi tapaan, jolla hän elää elämäänsä. Jos uskoo, että ominaisuudet ovat pysyviä, syntyy pakottava tarve todistaa niiden olemassaoloa itselleen yhä uudestaan ja uudestaan. Tätä hän kutsuu muuttumattomuuden asenteeksi (fixed mindset). Fixed mindset -ajattelu perustuu siihen, että ihmiset ovat joko enemmän tai vähemmän lahjakkaita ja tämä ominaisuus määrittää heidän menestystään. Virheet ja erehdykset koetaan kyvykkyyden uhkana tai puutteena. (Karisto 2015; Dweck 2016, 25.) Jos ihminen kokee, että hänellä on tietty määrä älykkyyttä, tietty persoonallisuus ja moraalinen luonne, hän pyrkii yleensä osoittamaan, että hänellä on kaikkia näitä ominaisuuksia runsain mitoin. Tällöin ihminen herkästi arvioi jokaista tilannetta: onnistuinko vai epäonnistuinko? Vaikutanko fiksulta? Hyväksytäänpö vai torjutaanko minut? Yksi koe tai arviointi voi heidän mielestään kertoa lopullisen totuuden ihmisen kyvyistä. Muuttumattomuuden asenteen omaksuneet ihmiset oikeastaan olettavat, että kyvykkyys

ilmenee ennen kuin on ehtinyt oppia mitään – loppujen lopuksi ihminen joko on kyvykäs tai ei. (Dweck 2016, 25-27, 55-57.) Toisaalta yhteiskuntamme arvostaa todistettavissa olevaa älykkyyttä ja luonnetta. Siihen, että ihmiset pitävät kiinni muuttumattomuuden asenteesta, on yleensä hyvä syy. Se on todennäköisesti joskus palvellut hyvää tarkoitusta heidän elämässään tai tarjonnut toimivan kaavan hyvän itsetunnon saavuttamiseksi (Dweck 2016, 390).

Dweckin mukaan on olemassa myös toisenlainen tapa asennoitua – kasvun asenne (growth mindset), joka perustuu uskomukseen, että ihmisen perusominaisuuksia voidaan kehittää ponnistelemalla ja harjoittelemalla. On havaittu myös, että uskomus, jonka mukaan ihmisen ominaispiirteitä voidaan kehittää, synnyttää intohimoa oppimiseen. Dweckin tutkimuksissa on uutta se havainto, että ihmisten ajatukset riskin ottamisesta ja vaivannäöstä riippuvat heidän perusasenteestaan – toisin sanoen, se on suora seuraus kasvun asenteesta. Kun ihmisille opetetaan kasvun asennetta, jonka keskiössä on kehittyminen, haasteen vastaanottamisen ja vaivannäön ajatukset alkavat seurata mukana. (Dweck 2016, 27-32.) Kasvun asenne sisältää samalla uskomuksen, että kykyjä voidaan kehittää, mutta se ei kerro sitä, kuinka suuri muutos on mahdollinen tai kauanko muutoksen aikaansaaminen kestää. Kasvun asenne ei myöskään merkitse sitä, että kaikkea voidaan muuttaa, vaan kaikkien meidän on hyväksyttävä tietyt epätäydelliset piirteet. (Dweck 2016, 96).

Ihmisen voimavaroihin perustuva johtaminen pohjaa growth mindset -ajatteluun. Kasvun asenteen omaksuneet ihmiset eivät ainoastaan etsi haasteita, vaan he suorastaan loistavat haasteiden keskellä (Dweck 2016, 49). Tutkimusten mukaan positiivinen suhtautuminen omiin kykyihin on yhteydessä moniin elämänlaatuun parantaviin tekijöihin. Sen on todettu olevan yhteydessä muun muassa mielenterveyteen, hyvinvointiin, onnellisuuteen, luovuuteen, tuotteliaisuuteen ja muista ihmisistä välittämiseen. Positiivisesta suhtautumisesta omiin kykyihin on hyötyä myös oppimisessa. Positiivinen suhtautuminen toimii eräänlaisena itseään toteuttavana ennusteena: kun henkilö uskoo omiin kykyihinsä, hän todennäköisemmin tarttuu haasteisiin ja säilyttää motivaationsa epäonnistumisten kohdalla. Kun henkilö tarttuu haasteisiin ja jatkaa edelleen yrittämistä epäonnistumisista huolimatta, hän kehittyy ja todennäköisemmin myös lopulta onnistuu. Samaan tapaan liian vähäinen usko omiin kykyihin toimii itseään toteuttavana ennusteena: jos yksilö ei usko kykyihinsä, hän todennäköisemmin karttaa haasteita ja luovuttaa herkemmin epäonnistumisten edessä. Näin ei synny kehitystä, eikä todennäköisesti myöskään onnistumisia. (Martikainen 2013.) Kasvun asenne perustuu muutokseen uskomiseen.

Vaikka positiivinen suhtautuminen omiin kykyihin tuo paljon hyötyjä, saattaa siitä olla myös haittaa oppimisen kannalta, erityisesti silloin, jos yksilö on keskittynyt puolustamaan positiivista kuvaa itselleen ja muille, eikä niinkään keskittynyt oppimaan (Martikainen 2013). Dweck tunnisti tutkimuksessaan lapsilla kaksi erilaista tapaa tulkita omia kykyjään ja valita oppimistilanteita. Osa lapsista uskoi, että kyvyt elämässä ovat synnynnäisiä. He uskoivat, että harjoittelulla ei voida paljoakaan vaikuttaa omiin kykyihin. Lapset, jotka uskoivat, että älykkyys on synnynnäinen kyky, pyrkivät jatkuvasti tarkastamaan oman älykkyytensä tasoa mittaamalla omaa suoriutumistaan edessä olevasta tehtävästä. He olivat taipuvaisia valitsemaan tehtäviä, joissa olivat alun perin

hyviä. He säilyttivät positiivisen kuvan korkeasta älykkyydestään välttelemällä haasteita, joiden ottaminen olisi aluksi saattanut saada heidät näyttämään vähemmän älykkäältä, mutta joiden ottamisesta olisi ollut myöhemmän oppimisen kannalta hyötyä. Nämä lapset olivat taipuvaisia enemmän selittämään kuin yrittämään. Näin heidän oppimisensa ei kehittynyt. (Dweck ja Legget 1988; Martikainen 2013.) Toinen osa lapsista puolestaan uskoi, että kyvyt muotoutuvat harjoittelun myötä. He uskoivat, että älykkyys on seurausta tekemisestä ja suoriutuminen jossain tehtävässä mittasi ainoastaan suoriutumista kyseisessä tehtävässä, eikä mitään yleisempää kykyä tai älykkyyttä. He uskoivat, että suoriutuminen kertoi siitä, kuinka paljon yksilö oli harjoitellut kyseistä tehtävää ja että suoriutumista voidaan parantaa harjoittelulla. Nämä lapset olivat taipuvaisia valitsemaan tehtäviä, jotka olivat haastavia. Koska tämän ajattelutavan mukaan mikä tahansa kyky oli mahdollista oppia, lapset keskittyivät oppimaan uusia asioita sen sijaan, että olisivat keskittyneet ylläpitämään kuvaa omista kyvyistään itselleen ja muille. Nämä lapset keskittyivät selittämisen sijaan yrittämään. (Dweck ja Legget 1988; Martikainen 2013.)

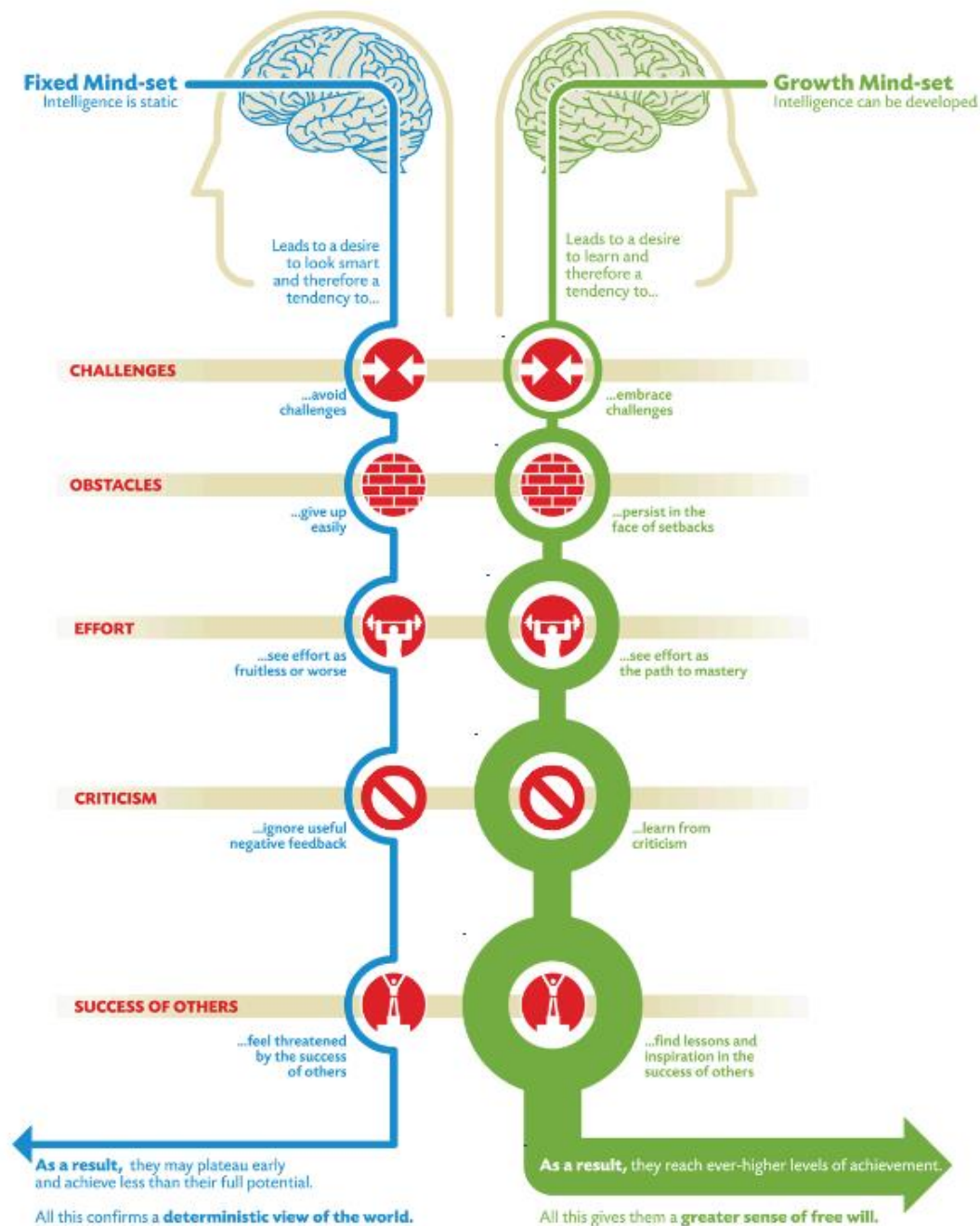


Kuva 4. Growth mindsetin yhteys motivaatioon. Blackwell ja Dweck 2007.

Tutkimustulokset tavasta suhtautua omiin kykyihin koskee niin aikuisia kuin lapsia. Growth mindset -ajattelun mukaan ihminen voi kehittää kykyjään kovan työn, ponnistelun, yrittämisen ja erehdyksistä oppimisen kautta. Erehdykset nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Näin jokainen voi itse vaikuttaa suorituksiinsa ja onnistumisiinsa. Kasvun asenteen omaava henkilö asettaa usein seuraavia kysymyksiä itselleen:

- Mitä opin tänään?
- Mitä virheitä tein, joista voisin oppia jotakin?
- Mitä voisin tehdä ensi kerralla eri tavoin, kun olen vastaavassa tilanteessa?
- Missä asioissa minun piti tänään erityisesti ponnistella?
- Milloin olen saanut tehdä eniten töitä saavuttaakseni jotakin?

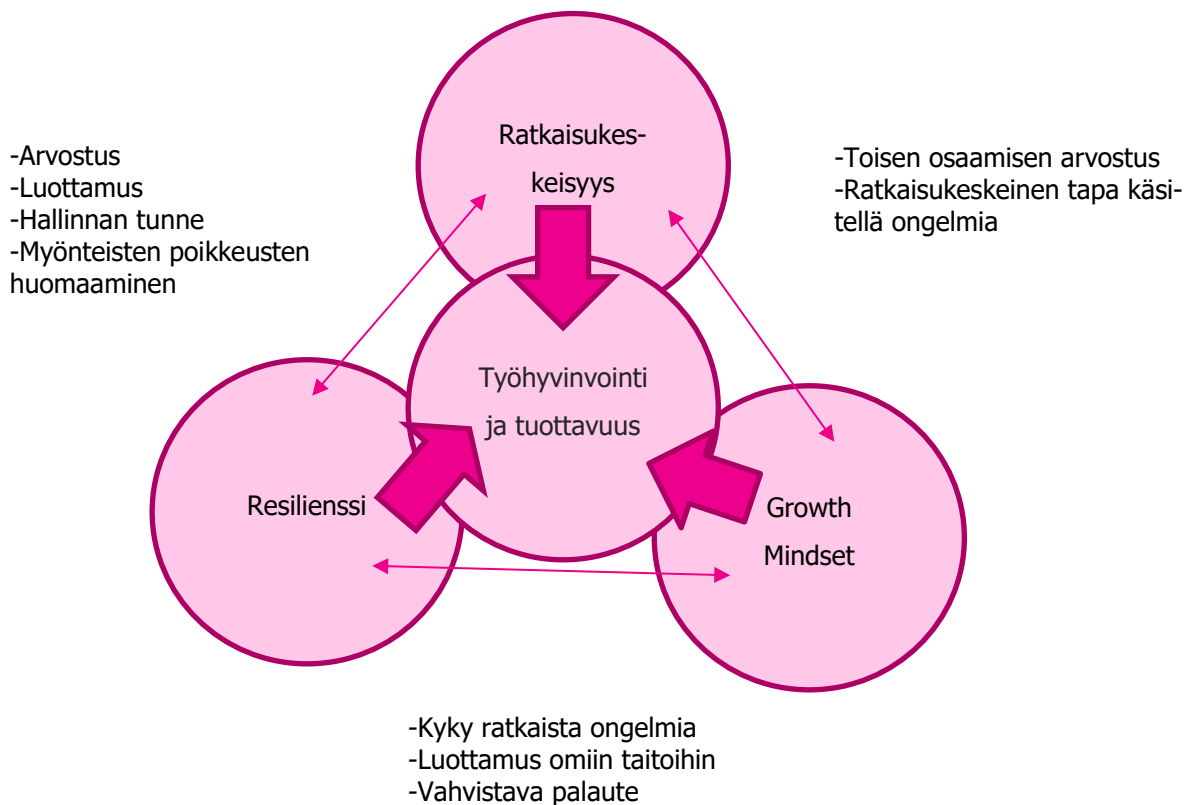
Tutkimuksissa on havaittu, että 85 prosenttia ihmisistä osoittaa selvää taipumusta suhtautua omiin kykyihinsä ja oppimistilanteisiin jommallakummalla tavalla. Taipumusten välillä on myös havaittu selkeä ero lasten koulumenestyksessä, myöhemmässä kouluttautumisessa, työssä menestymisessä sekä tyytyväisyydessä elämään. Näyttää siltä, että eroa yksilöiden välille aiheuttavat enemmänkin uskomukset siitä, mitä kykyjä yksilöt uskovat voivansa hankkia, kuin yksilöiden alkuperäiset, perimässä tulevat kyvyt. Tämä ajattelumalli (fixed / growth mindset) osoittaa, kuinka kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymisominaisuudet liittyvät ihmisten uskomuksiin, siitä, onko heidän älykkyytensä muokattavissa. Alla oleva kuva havainnollistaa, miten erilaiset ajattelumallit johtavat erilaisiin käyttäytymismalleihin. (Dweck ja Legget 1988; Martikainen 2013.)



Kuva 5. Two mindsets. Dweck 1998.

Kun ihminen omaksuu uuden asenteen, astuu hän ikään kuin uuteen maailmaan. Asenne on oikeastaan vain mielessä oleva voimakas uskomus, jota voi muuttaa. Muuttumattomien piirteiden maailmassa menestys merkitsee oman älykkyyden ja lahjakkuuden osoittamista ja vahvistuksen saamista itselle. Epäonnistumisessa on kyse takaiskusta tai huonon arvosanan saamisesta, huomomuuden tunteesta. Vaivan näkemistä ei arvosteta – jos olisi fiksu, ei tarvitsisi ponnistella ja nähdä vaivaa. Muuttuvien ominaisuuksien maailmassa menestyksessä on taas kyse itsensä kehittämisestä ja uuden oppimisen tavoittelemisesta, missä epäonnistuminen tarkoittaa pikemminkin sitä, ettei ihminen toteuta potentiaaliaan. Tässä ajattelumaailmassa vaivannäkö on se seikka, joka lopulta tekee ihmisestä fiksun tai lahjakkaan. (Dweck 2016, 41.)

3.4 Yhteenveto kehittämisen kannalta keskeisistä käsitteistä



Kuva 6. Yhteenveto kehittämisen kannalta tärkeitä käsitteistä.

Ratkaisukeskeisyys, Growth mindset ja resilienssi ovat toinen toistaan tukevia tekijöitä, ja niillä kaikilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla puolestaan on yhteys tuottavuuteen. Työn tuottavuutta ei aina voi mitata suoraan euroina, eikä suoritteiden määrä tai tehollinen työaika ei välttämättä ole toimivin tuottavuuden mittari. Tuottavuutta on tällöin helpompi mitata muun muassa henkilömäärän sekä sairauspoissaolojen ja niistä aiheutuvien kulujen kautta. Työhyvinvoinnin kehittämisen yksi keskeinen tavoite onkin usein sairauspoissaolojen vähentäminen. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden

ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen: hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012.) Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä yhdessä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja siten tuottavuuden parantumiseen (Suonsivu 2014, 61). Menestyvä organisaatio on tuottava, se kantaa vastuun henkilöstöstään ja kehittää jatkuvasti toimintaansa vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja sidosryhmiensä kanssa. (Pyöriä 2012, 9-11.)

Luottamuksen kautta tapahtuvaan sitoutumiseen vaikuttavat arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintaperiaatteiden ja – tapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittämisen ja turvallisuuden tunne, sekä osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet (Lämsä ja Hautala 2005, 17-55). Yksilölähtöisessä työn kehittämisen lähestymistavassa pyritään lisäämään työntekijöiden osaamista ja taitoja. Koska vaikutusmahdollisuudet ja oma motivaatio ovat keskeisiä työn hyvinvointi- ja voimavaratekijöitä, ovat ne myös perusedellytyksiä työn kehittämistoiminnalle. (Lindström ja Leppänen 2002, 29-30.) Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallin (Kinnunen ja Feldt 2005, 13-34) mukaisesti aktiivisen työn katsotaan luovan parhaimmat mahdollisuudet työntekijöiden työmotivaatiolle sekä työssä kehittymiselle ja oppimiselle.

Ratkaisukeskeisyyteen liittyy olennaisesti toisen arvostaminen ja kunnioittaminen. Tämä koskee niin työyhteisön sisäistä, kuin työntekijän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa tämä tarkoittaa toisen arvostavaa kuuntelemista ja toisten arvojen kunnioittamista valintatilanteissa. Ilman avointa dialogisuutta ja tiedonsiirtoa ei synny luottamusta tai sitoutumista. Samaan tapaan ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei siirry ihmiseltä toiselle. Luottamus, sitoutuminen ja tiedon siirtyminen liittyvät olennaisesti toisiinsa. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 49; Järvensivu ym. 2010.)

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa painopiste on tavoitteissa ja siinä, miten ne saavutetaan. Tarkoituksena ei ole etsiä tilanteeseen syllisiä, vaan positiivisten toimintatapojen sekä luovien ratkaisujen löytäminen tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikeus tai kyseessä oleva ongelma on muutettavissa taidoksi tai tavoitteeksi, jonka voi oppia. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 46-49.) Resilientti työyhteisö löytää yhdessä uusia tapoja toimia ja ratkaista ongelmat. Konkreettisten ja realististen tavoitteiden määrittäminen edellyttää työntekijöiltä kärsivällisyyttä ja sitkeyttä. On hyvä kysyä työyhteisössä, miten he toimisivat toisin tai mitä tapahtuu, kun ongelma ratkeaa. (De Jong ja Berg 2013, 24, 87 - 88).

Ratkaisukeskeiselle toiminnalle on ominaista yrittämisen, edistymisen ja onnistumisen huomaaminen – myönteisten poikkeuksien huomaaminen. Vahvistavaa palaute saa henkilön jatkamaan yrittämistä ja toistamaan onnistumiseen johtavaa toimintaa. Yrittämisestä annettu palaute vahvistaa uskoa siitä, että älykkyyden parantaminen ja tason nostaminen on mahdollista. (Puhakka 2016). Itsearvostus ja omiin kykyihin luottaminen liittyvät näin kiinteästi Growth mindset -ajatteluun. Kun henkilö uskoo omiin kykyihinsä, hän todennäköisemmin tarttuu haasteisiin ja säilyttää

motivaationsa epäonnistumisen jälkeenkin. Kun henkilö tarttuu haasteisiin ja jatkaa edelleen yrittämistä epäonnistumisista huolimatta, hän kehittyy ja todennäköisemmin myös lopulta onnistuu. Työntekijöiden itsearvostus nopeuttaa organisaation oppimista ja näin paranee siis sekä työhyvinvointi että tuottavuus. (Kesti 2014, 86).

Työhyvinvoinnin kehittäminen synnyttää oikein kohdennettuna positiivisen kierteen, joka parantaa myös työn tuottavuutta. Ratkaisukeskeisyys, työntekijöiden ja työyhteisön resilienssi ja kasvun asenne vaikuttavat positiivisesti työhyvinvoinnin kehittymiseen. Ennen kuin työhyvinvointiin panostaminen näkyy tuottavuuden nousuna, on tunnistettava työyhteisön todelliset tarpeet. Paras tapa kehittää työhyvinvointia on antaa työntekijöiden vaikuttaa itse omaan työhönsä. Se lisää myös innostusta ja kokemusta oman työn merkityksellisyydestä. (Kesti ja Purhonen 2016.)

4 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

4.1 Toimintaympäristö

Siilinjärven kunnassa on noin 21 500 asukasta. Kunnan palveluksessa on noin 1450 työntekijää. Organisaatio jakautuu viiteen palvelualueeseen: konserni- ja maankäyttöpalvelut, tekniset palvelut, talous- ja tukipalvelut, sivistyspalvelut ja sosiaali- ja terveysterveyst. Suurimmat työntekijäryhmät ovat sivistyspalveluissa ja sosiaali- ja terveysterveyst, yhteensä noin 1150 työntekijää.

Kehittämistyö kohdistuu käytännössä koko Siilinjärven kunnan henkilöstöön, sillä kyseessä oleva hanke kohdistuu pilottiyksiköiden ja esimieskoulutuksen kautta lopulta kaikkiin työyksiköihin. Hyödynsaajia kehittämishankkeessa on useita: mukana olleet yksilöt, työyksiköt, esimiehet ja koko kuntaorganisaatio. Kehittämishankkeen kautta saatu tieto ja jatkokehittämistarpeet jaetaan työyksiköille ja palvelualueitasolle palvelualuejohtajille. Näin kehittämishankkeesta saatu tieto tavoittaa kunnan johtoryhmän ja henkilöstöpalvelut, joiden johdolla koko kunnan työhyvinvointiohjelmaa viedään eteenpäin. Itse kehittämishankkeeseen osallistujana ja tiedon kerääjänä olen keskeisessä roolissa, kun kehittämissuunnitelmia viedään eteenpäin koko kunnan tasolla.

4.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Ratkaisukeskeisyyden ollessa kunnan työhyvinvointityön kantava teema, on tarpeen selvittää kuinka ratkaisukeskeinen ajattelutapa toteutuu tällä hetkellä ja kuinka se näkyy arjessa. Hankkeen keskeisten teemojen, resilienssin ja growth mindsetin sisäistäminen auttaa ratkaisukeskeisen ajattelutavan syntyemisessä ja johtaa tavoitteena olevaan ratkaisukeskeiseen asiakaspalveluun. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden paraneminen syntyvät ikään kuin ohessa kun työyhteisöjä rohkaistaan oman työn aktiiviseen kehittämiseen ratkaisukeskeisen kokeilukulttuurin keinoin.

Kehittämistyön tarkoituksena on kerätä hankkeen ensimmäisessä pilottiryhmässä mukana olleiden työntekijöiden kokemuksia hankkeesta. Pilottiryhmässä oli mukana yhteensä 27 henkilöä yhdeksästä eri työyksiköstä: kuusi päiväkotia, vammaispalveluyksikkö, terveyskeskuksen vastaanotto ja tietotekniikkapalvelut. Haastattelun avulla hankitaan tietoa siitä, kuinka pilottiryhmässä mukana olleet työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet hankkeen keskeiset teemat, ja kuinka ne näkyvät käytännön työssä. Hankitaan siis tietoa pilottiyksiköiden ratkaisukeskeisen toiminnan tasosta tällä hetkellä.

Tavoitteena on hankkia tietoa siitä, millaista hyötyä hankkeesta on ollut, mihin asioihin on tarvetta kiinnittää jatkossa ja mihin suunnataan hankkeen loppuvaiheessa käytettävissä olevat resurssit ja hankeraha? Tämä antaa arvokasta tietoa myös siitä, mihin pitää edelleen panostaa, jotta ratkaisukeskeinen kokeilukulttuuri ja asiakaspalvelu toteutuvat: millaista ja kenelle kohdennettua koulutusta tarvitaan? Mitä muuta tukea työntekijät, esimiehet tai työyhteisöt tarvitsevat työn kehittämisen tueksi? Hankkeeseen liittyen on tekeillä tämän kehittämistehtävän lisäksi myös toinen opinnäytetyö, jossa haastatellaan hankkeessa mukana olleita esimiehiä. Nämä opinnäytetyöt täydentävät toisiaan ja antavat tietoa niin työntekijöiden, kuin esimiesten näkökulmista ja toiveista sekä työyhteisöjen toimivuudesta työn kehittämisessä.

4.3 Toimintatutkimus menetelmänä

Tämä kyseinen opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toteuttamisessa käytetään käytännöllisen toimintatutkimuksen keinoja ja välineitä: käytännössä toimivat ihmiset ovat aktiivisesti mukana, samanaikaisesti haetaan tietoa ja toimitaan käytännössä, ja opinnäytetyön tekijä on omalta osaltaan mukana kehittämistyössä. En ole ollut hankeprosessissa mukana alusta saakka ja siten keskelle hanketta mukaan tuleminen on ollut hieman haasteellista. Työtehtävieni puolesta toimin yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa työn kehittämisessä ja ratkaisujen hakemisessa. Kehittämistyön tekijä / tutkija on siis mukana kehittämistyössä ja rohkaisee muita toimijoita reflektoimaan omaa toimintaansa. (Metsämuuronen 2006, 224.)

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiiviksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella ovat avainasemassa. (Kuula 2017.) Toimintatutkimuksen tavoitteena siis on toteuttaa samanaikaisesti sekä toimintaa että tutkimusta. Toimintatutkimuksen päämääränä on luoda samanaikaisesti uusia ratkaisumalleja käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan ja lisäämään tähän liittyvää tieteellistä ymmärrystä. (Kemmis ja Mc Taggart 1988; Metsämuuronen 2006, 222).

Toimintatutkimuksen merkittävimpiä sovellusalueita ovat erityyppiset yhteisöjen kehittämisprojektit ja työelämän tutkimukset. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa, kun perinteisessä tutkimuksessa tavoitellaan enemmän teoreettista tietoa. (Heikkinen

2001, 175.) Toimintatutkimusprosessi eroaa muusta tieteellisestä tutkimusprosessista monimuotoisuutensa vuoksi. Toimintatutkimusprosessi muokkautuu ja mukautuu monesti vielä tutkimuksen toteutuksen aikana. Toimintatutkimus ei useinkaan etene tiukassa järjestyksessä, vaan eri vaiheet limittyvät ja menevät päällekkäin. Tutkimusprosessi on avoin ja reagoi toiminnassa ilmenneisiin muutoksiin. (Kiviniemi 1999, 67; Heikkinen 2001, 177.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä

- käytäntöön suuntautuminen
- ongelmakeskeisyys
- tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa
- tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö

Onnistunut toimintatutkimus vaatii yhteistyötä, jolloin tutkimusstrategian on oltava osallistuva, osallistava ja reflektioiva. Henkilökunnan osallistuminen työn kehittämiseen lisää työhön sitoutumista ja yhdessä kehitetty ja löydetty ratkaisu on parempi kuin tutkijan yksin aikaan saama ratkaisu. (Murto 1992, 42; Heikkinen ym. 2006, 59-60; Metsämuuronen 2006, 222.)

4.4 Aineiston hankinta

Aineisto hankittiin ryhmähaastattelulla puolistrukturoidun, yksilökohtaisen teemahaastattelun avulla. Ryhmähaastattelussa on tavoitteena ryhmäkeskustelu nimetyistä teemoista. Ryhmähaastattelun etuna on, että tietoa saatetaan saada yksilöhaastattelua enemmän, kun osallistujat voivat yhdessä muistella, herättää muistikuvia, tukea ja rohkaista. Haastateltavat voivat innostaa toinen toistaan puhumaan aiheista. Ryhmähaastattelu on myös oiva keino tuoda haastattelija tutkittavien maailmaan. (Eskola ja Suoranta 2014, 95-96.)

Teemahaastattelun ajatuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia menetelmän avulla. Keskeistä menetelmässä on ihmisen tulkinta asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset sekä niiden syntyminen vuorovaikutuksessa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii silloin, kun halutaan antaa ihmiselle mahdollisuus tuoda esille häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Kvale 1996; Hirsjärvi ja Hurme 2008). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedettyyn. Teemalla tarkoitetaan tietynlaista johtoajatusta, sitä näkökulmaa, josta tutkittavaa tullaan tarkastelemaan (Varto 2002). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 74-75). Teemahaastattelu edellyttää aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemusta, jotta haastattelu ja kysymykset osataan kohdentaa juuri tiettyihin asioihin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaan väljästi ilman ennalta määrättyä järjestystä (Kvale 1996; Eskola ja Suoranta 1998, 86-94; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006; Hirsjärvi ja Hurme 2008). Teemahaastattelu sopii tähän kehittämistehtävään

juuri sen vuoksi, että tarkoituksena on kartoittaa valmennukseen osallistuvien kokemuksia ja ajatuksia valmennuksen tuomista hyödyistä omaan työhön ja työyhteisöille. Teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti haastateltavat pääsevät kertomaan omia tulkintojaan ja näkemyksiään käsiteltävistä teemoista.

Haastateltavana oli kolme ryhmää, joissa oli yhteensä 13 henkilöä. Alkuperäinen ajatus oli haastatella hankkeeseen osallistujat kahdessa ryhmässä, mutta käytännön järjestelyjen ja aikataulun vuoksi yhden työyksikön työntekijät haastateltiin erikseen. Ensimmäisessä ryhmässä oli päiväkotien työntekijät, toisessa ryhmässä vastaanotto ja vammaispalvelut / toimintakeskus ja kolmannessa ryhmässä tietotekniikkapalvelut. Haastattelut toteutettiin erikseen sovituissa neuvottelutilassa. Haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelussa käytetyt teemat olivat:

1. Ratkaisukeskeisyys
2. Growth mindset
3. Resilienssi
4. Hankkeen kehittämistehtävät

4.5 Haastatteluaineiston analyysi

Kehittämistyössä aineiston analyysimenetelmänä käytettiin deduktiivista eli teorialähtöistä analyysiä. Aikaisempi tieto toimii analyysin apuna tai ohjaa sen kulkua. Analyysi ja luokittelu perustuivat valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. Teorialähtöisessä analyysissä aikaisemman tiedon varassa tehdään teemojen pohjalta analyysirunko, johon etsitään aineistosta sisällöllisesti sopivia asioita (Kvale 1996; Kyngäs ja Vanhanen 1999; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 95-99, 110.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Aineistoa käsitellään yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, eritellen, sekä tiivistäen. Analyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan yhteyteen ja aihetta koskeviin aiempiin tutkimustuloksiin (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Opinnäytetyöhöni sopii parhaiten teorialähtöinen analyysi, koska haastatteluaineistosta haetaan sisältöjä aikaisempaan tietoon ja teorioihin perustuvien teemojen mukaisesti. Näitä teorioita on käsitelty aikaisemmin teoriaosuudessa. Valitsemalla teorialähtöisen analyysin tekijä pystyy myös irrottautumaan aineistolähtöisen analyysin ongelmista. Aineistolähtöinen analyysi voi olla vaikea toteuttaa, koska tutkijalla on usein ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ajatuksena on se, että objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, vaan tutkija vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi pelkästään valitsemalla tutkimuksessa käytettävät käsitteet ja tutkimusmenetelmät. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa myönnetään tämä ongelma, mutta aineistolähtöisessä analyysissä objektiivisuuden puute on vielä ongelmallisempaa. Haasteena on se, pystyykö tutkija

hallitsemaan sen, että analyysi tapahtuu ilmiön ehdoilla eikä tutkijan olemassa olevien käsitysten mukaisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98.)

Tutkimuksen analyysirunko pohjautuu teemahaastattelun runkoon. Litteroidusta tekstistä poimittiin teemoittain aineistokatkelmia, joista merkitykselliset ilmaukset alleviivattiin ja koodattiin värein kunkin teeman mukaisesti. Tämän jälkeen ilmaisut ja aineistokatkemat ryhmiteltiin teemojen mukaisesti.

Aineiston käsittelemisen helpottamiseksi laadin sisällönanalyysi-taulukon, josta esimerkki taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysi-taulukosta

Teema	tarkennus	lainaus aineistosta
Ratkaisukeskeisyys	-ongelmien tavoitteistaminen -tavoitteellisuus ja tulevaisuus-suuntautuneisuus	<i>"...kyllähän se paljon toi siihen tiimiin, että hei, nää ei oo ongelmia, nää on haasteita ja näihin tavoitteet asetetaan..."</i>
Growth Mindset	-oppimisen ja oppimisstrategioiden huomaaminen	<i>"...minä en osaa tätä vielä, mutta haluan oppia. Minulla on halu!"</i>
Resilienssi	-kokeileminen - sitkeyden huomaaminen	<i>"...kyllä sitä kokeilunhalua on. Että koeta, ei se haittaa, katotaan sitten jostain muuta. Ja itekin ei niitä epäonnistumisia ehkä jää märehcimään..."</i>

5 TULOKSET JA KESKEISET HAVAINNOT

Koska pilottiryhmien luennoista on kulunut aikaa jo reilun vuoden verran, voi se vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että kaikki termit ja käsitteet eivät tuntuneet heti tutuilta, mutta niihin liittyvät asiat muistui kuitenkin mieleen, kun aiheesta alettiin keskustelemaan. Teemat, ratkaisukeskeisyys, growth mindset ja resilienssi koettiin kietoutuvat hyvin läheisesti toisiinsa, eikä teemoja / termejä aina pystynyt tarkasti erottamaan toisistaan – samoja ilmiöitä on tunnistettavissa kaikissa teemoissa.

5.1 Ratkaisukeskeisyys

Terminä ratkaisukeskeisyys oli kaikille haastateltaville tuttu entuudestaan ja työtä oli tehty jo ainakin jossain määrin ratkaisukeskeisyyden periaatteiden mukaan, riippuen hieman työyksiköstä ja –tehtävästä. Hankkeen myötä työyhteisöissä on kuitenkin alettu kiinnittämään enemmän huomiota ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja omaan työtapaan kuin aiemmin. Myös toisten tukeminen ja kannustaminen on lisääntynyt. Samaan aikaan on opittu huomaamaan myös omat onnistumiset. Suomalaiseen tapaan kaikki ovat edelleen kovin vaatimattomia omien saavutustensa suhteen, mutta haastateltavat kertovat, että pikkuhiljaa uskaltavat ottaa kunnian tekemästään työstä ja saavutuksista myös itselleen.

”...periaatteessahan me ollaan ratkaisukeskeisiä koko yksikkö. Me hanskataan se käytännössä. Mutta jos sitä olis voinu vieläkin jollain tietyllä prosessilla kehittää...se olis ehkä auttanut yksiköitä. Mutta meillä on kyllä se tatsi.”

”Se vahvisti niitä omia käsityksiä, että eikun vaan samalla tyylillä jatketaan.”

Ratkaisukeskeisen ajattelutavan tunnusmerkkeihin kuuluu kuunteleminen, arvostus ja uteliaisuus. Arvostus koettiin näkyvän erityisesti siinä, että toisten tukeminen ja kannustaminen sekä hyvän huomaamisen koettiin lisääntyneen lähes kaikissa mukana olleissa yksiköissä.

”...semmonen toisten tukeminen ja kannustaminen on lisääntynyt...”

Ratkaisukeskeisyyden periaatteiden mukaan ongelmia on alettu muuttaa aiempaa enemmän tavoitteiksi ja ne koetaan ainakin joissakin työyksiköissä enemmän haasteina kuin ongelmoina.

”...kyllähän se paljon toi siihen tiimiin, että hei, nää ei oo ongelmia, nää on haasteista ja näihin tavoitteet asetetaan.”

”...ja ite ainakin ajattelen niitä ongelmia enempi haasteina, mikä just tuli niillä luennoilla...että ei ajattele niin vaikeena enää asioita. Että kyllä niistä selviää tai, että en vielä osaa jotakin tai...”

Työyhteisöissä tunnistetaan erilaisia ratkaisumalleja ja yrittämiseen ja kokeilemiseen kannustetaan työyhteisöissä. Sitkeyttä ratkaisun löytämiseen ja uudelleen yrittämiseen huomattiin löytyvän aiempaa enemmän. Asioita uskalletaan kokeilla ja soveltaa enemmän, ja samaan aikaan epäonnistumisen pelko on vähentynyt. Jos työssä jokin häiriö alkaa toistua yhä useammin tai kun ilmenee aivan uudenlaisia häiriöitä, työyhteisön resilienssin huomattiin kehittyneen, sillä työyhteisö pysähtyy aikaisempaa enemmän tarkastelemaan sujumattomuuksia yhdessä.

"...kyllä sitä kokeilunhalua on, että koeta, että ei se haittaa, katotaan sitten jotakin muuta. Ja itekin ei ehkä niitä epäonnistumisia niin jää märehtimään."

"...yritetään kyllä sinnikkäästi aina... ja kokeillaan uusia systeemejä..."

"Ja minusta se on näkyny meidän talossa semmosena, että kokeillaan niitä juttuja. Että jos ei se ei sitten onnistu, niin se ei niin harmita niin kuin aikaisemmin. Että sitten kokeillaan uudestaan. Että jotenkin siihen on tullut enempi, että ie jumituta tekemään jotakin asiaa, joka menee huonosti."

"Ja ihmiset on tavallaan rohkaistunut siihen, että ne ei jännitä niitä omia epäonnistumisia...että tavallaan tyhmiäkin juttuja voi kokeilla..."

"Rohkeemmin uskaltaa soveltaakin uusia asioita"

Muutosta on huomattu myös asiakkaan hyvinvoinnin huomioimisessa; aikaisemmin on lähdetty ratkomaan asiakkaan tai asiakkaan kanssa toimimiseen liittyviä asioita enemmän ongelmakeskeisesti. Nyt etsitään enemmän hyvää ja positiivisia puolia ja tähdätään enemmän asiakkaan hyvinvointiin. Samalla jokainen on saanut tuoda enemmän omia vahvuuksiaan työhön. Tämä on samalla tuonut myös vaikutusmahdollisuuksia, vaikka toisaalta se on samalla myös lisännyt työn haastavuutta, kun ei enää toimitakaan saman vanhan tavan mukaan.

"...asiakastyössä enempi kiinnitetään niihin asiakkaan hyviin puoliin huomiota. Aikaisemmin enempi lähetettiin sieltä kautta, että katottiin mitä ongelmia vois tulla. Nyt se on vähän toisinpäin, että katotaan mitä hyvää siinä, sillä asiakkaalla on... että ei lähetä tekemään siitä hirveetä ongelmaa."

5.2 Resilienssi

Resilienssi terminä oli tuttu ja resilienssin merkitys muistettiin pääpiirteissään, vaikka sitä oli luennoilla käyty varsin vähän.

"No se on sitä, että jos pohjalla käydään, niin nenä nousee pinnalle."

"Ponnahduskykyä."

"...eikö se ole sellaista joustavuutta... ja kykyä selvitä niistä ongelmista ja hankalista tilanteista"

Haastateltavista useampi oli huomannut omassa ja myös osittain työkavereiden resilienssissä muutosta. Koettiin, että positiivisuuden lisääntyminen ja hyvän huomaaminen ovat vaikuttaneet siten, että ikäviä asioita ei oteta enää niin henkilökohtaisesti, vaan ne osataan käsitellä asioina. Myös persoonallisuuden vaikutukset resilienssiin tunnistettiin .

"...niin ehkä ne ei mee enää niin voimakkaasti ihon alle, niin sanotusti ne asiat. Että pikkusen on ehkä tullut niitä työkaluja käsitellä..."

"... ja se on niin yksilöllistä, että miten toiset menee sinne kuoreensa voimakkaammin. Se on vähän persoonakysymys."

Asioista avoimesti puhumisen koettiin parantavan työyhteisön resilienssiä – tietoisuus asioista auttaa työntekijöitä käsittelemään tilannetta ja auttaa nousemaan vastoinkäymisten jälkeen takaisin arkeen. Työyhteisöissä kaivattiin enemmän mahdollisuuksia hankalien tilanteiden purkamiseen yhdessä esimiehen kanssa. Tiiviin työyhteisön, jossa työntekijät tukevat toinen toistaan, koettiin auttavan selviytymään haasteista ja hankalista tilanteista. Hankalia tilanteita ei välttämättä ole ennätetty purkaa arjen kiireessä riittävän nopealla aikataululla.

"...mutta kyllä siinä voimaa tarvitaan. Aika auttaa ja jokaisen on tehtävä se oma juttunsa. Että toinen ei voi kokonaan auttaa toista."

"...ja esimies on tässäkin tärkeessä roolissa, että mahdollista sille tiimille nopsasti, jos ei oo tiimiaikaa ja jos on akuutimpi tilanne, että... esimieheltäkin tulis semmonen neuvo, pyyntö, että nyt käykää tämä. Järjestellään semmonen hetki, että saa sen asian...koska jos ne jää sinne... tuoreeltaan kun saa käsitellä sen asian..."

"...kyllä me paljon keskustellaan ja tuetaan toisiamme...meillä on aika tiivistä se...me tehdään yhdessä asioita, koko talon kesken, ei oo silleen karsinoitunut..."

Esimiehen tuki koettiin merkittävänä siinä, kuinka työyhteisö tai yksilöt pystyivät selviytymään hankalista tilanteista ja palaamaan niin sanottuun arkeen vastoinikäymisten jälkeen.

”... meilläkin oli todella, todella haastava vuosi... ett tuota, nää ei oo ongelmia, nää on niitä haasteita ja täältä ponnistetaan. Ja tämänkin jälkeen... ja just esimies oli se, joka kannusti, että kyllä tämä tästä.”

”... ei oo ihan helppoo. Riippuu minkälainen ympäristö. Ympäristötekijät vaikuttaa ja voimakkaimpana ehkä esimies...”

5.3 Growth mindset

Growth mindset vaikutti olevan käsitteenä kaikkein eniten jäsentymätön, vaikka käsite tunnistettiin ja haastateltavat kyllä muistivat growth mindsetiin liittyviä yksityiskohtia paljonkin. Growth mindsetiin liittyen muistettiin erityisesti yksilölliset erot sitkeydessä ja yrittämisessä, mikä liittyy kiinteästi myös ratkaisukeskeisyyteen. Haastateltavat tunnistivat teemaan liittyen erityisesti oman halun oppia. Oma oppiminen hankkeen aikana oli tunnistettu ja haastateltavat pystyivät huomiomaan eroja omassa ja muiden työyhteisön jäsenten oppimisessa.

”...kyllähän se on siellä se oma luonne, ja kyllähän se antoi vahvuutta vielä siihen...”

”... tavallaan siinä on persoonallisetkin tekijät osaltaan, että osa ihmisistä ei, vaikka ne kävis minkälaisen koulutuksen. Niillä on niin syvässä se...”

”...niin se oli se, että minä en osaa tätä vielä, mutta minä haluan oppia. Minulla on halu.”

”...että en vielä osaa, mutta mahdollisuus on oppia...”

Haastateltavien mukaan growth mindset näkyy paitsi yksilöiden, myös työyhteisöjen haluna oppia ja pystyä ratkaisemaan vastaan tulevat ongelmat. Ratkaisukeskeisyyteen liittyvä kokeilukulttuuri ja kokeiluun liittyvä sitkeys koettiin tärkeänä. Kasvun ajattelutavan (growth mindset) ei koettu juurikaan lisääntyneen hankkeen aikana, vaan muutosta on tapahtunut pikemminkin siinä, että haastateltavat ovat oppineet tunnistamaan oman luonteensa ja ajattelutapansa. Hankkeesta saadun koulutuksen myötä oma ajattelutapa on joko saanut vahvistusta tai vastaavasti jotkut ovat pyrkineet kehittämään omaa ajattelutapaansa siihen suuntaan, pois fixed mindsetista.

”...yritetään kyllä sinnikkäästi aina... ja kokeillaan uusia systeemejä...”

"...huumoria käytetään tosi paljon, että kyllä me tästä selvittääm ja ratkaistaan tämä asia..."

Koulutuksen aikana ja heti sen jälkeen työyksiköissä huomattiin, että työkaverit ovat muistaneet tukea toisiaan enemmän. Toisia on kannustettu kokeilemaan ja löytämään omaa oppimisstrategiaa. Tämän koettiin kuitenkin hiipuneen ajan myötä.

"...omalta kohdalta en yksin tämän koulutuksen piikkiin laittais, että on paljon muutakin...ehkä silloin koulutuksen aikana oli voimakkaammin, mutta.. sen koulutuksen jälkeen oli työyhteisössäkin, että kaverit muistutteli toisiaan, että kyllä sinä osaat kun kokeilet... nyt se on vähän jäänyt."

"...kyllä me ainakin työyhteisössä halutaan kokeilla jotain uutta, mutta sitten se jostain syystä se palaa aina siihen vanhaan takaisin. Vanhat tavat on tiukassa."

Erehdykset on hankkeen jälkeen alettu nähdä myös mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Uusia ratkaisukeinoja epäonnistuneen kokeilun jälkeen haetaan sinnikkäämmin.

"...kyllä meillä ainakin ihan niissä pienissä asioissa ihan siinä arjessa, jos huomataan, että tämä ei toimi jonkun lapsen kohdalla, niin kokeillaan jotain muuta ja ollaan kokeiltu erilaisia juttuja. Ja sitten kun vähän aikaa on katottu, niin mietitään, että miltä se nyt vaikuttaa – no, ei näytä tämäkään olevan hyvä, no mitä sitten keksitään? Että kokeileminen ei vahingoita, kun se on semmoista järkevää, sille on perusteet."

"Tarkoitus siinä kokeilemisessa on, että me halutaan johonkin päin ja etitään niitä vaihtoehtoja, että mikä se on, millä sitä lasta voidaan auttaa..."

"...Se on vaan luotettava siihen, että kyllä me se osataan ja keksitään ja mietitään ja tehdään... pakko meidän on luottaa siihen, että ollaan kehityskelpoisia yksilöitä..."

5.4 Kehittämistehtävät

Hankkeeseen liittyvien kehittämistehtävien tuoma hyöty koettiin hyvänä, sikäli kun kehittämistehtäviä oli saatu tehtyä ja ne olivat toteutuneet. Kehittämistehtävät olivat yleensä melko pieniä, työkokonaisuutta tukevia tai helpottavia käytännön ratkaisuja. Yhdessä yksikössä kehittämistehtävänä oli koko yksikön työn kehittäminen ja organisointi. Kehittämistehtävien toteuttaminen ja käytäntöön vieminen ja sen onnistuminen vaihteli työyksiköittäin.

"Mutta se kehittämistehtävä olis kyllä ollu tosi hyvä! Oli hirveen loistava idea, että mitä aletaan kehittämään ja oltiin ihan innostuneita siitä, että JES! Fiilis oli tosi hyvä..."

”Mutta sitten mitään ei tapahtunut. Meillä on ollu monessa kohtaa tämä sama juttu, että ensin innolla aloitetaan, mutta sitten siitä ei tule...”

”...se ajatus oli, että me siinä tehtäis sitten se yhdessä, mutta...Minun odotukset tähän kehittämistehtävään, ne oli aika korkeella. Ja pettymys oli kyllä tosi suuri, kun me ei saatu sitä tehtyä.”

”Mulle tuli siitä lähinnä semmoinen kuva, että esimiehillä oli vahva käsitys siitä, miten he sen rakentaa ja meidät otettiin vain näennäisesti siihen kehittämiseen mukaan...siihen se sitten lopahti.”

Tiedon jalkauttaminen on tuottanut joissakin yksiköissä haasteita, jossain se taas on onnistunut erittäin hyvin. Siihen, kuinka hyvin tietoa on pystytty jakamaan työyhteisöissä ja kehittämistyötä tekemään yhdessä, vaikuttavat monet eri asiat. Tärkeimmäksi vaikutti nousevan se, kuinka tiiviisti esimies on ollut mukana hankkeessa, kehittämistehtävien tekemisessä ja asioiden käytäntöön viemisessä. Joissakin työyksiköissä luentomateriaali oli käyty mahdollisimman pian läpi koko työyhteisön kanssa ja pohdittu niitä yhteisissä palavereissa. Joissakin yksiköissä kehittämistä tehtiin koko työyksikön voimin ja hankkeesta saatua oppia vietiin ja jalkautettiin kaikille työntekijöille. Joissakin työyksiköissä tieto on jäänyt vain mukana olleille muutamille työntekijöille.

Toisaalta kaikki työntekijät eivät ole olleet yhtä kiinnostuneita aiheesta ja kehittämistehtävästä. Suurimpana yksittäisenä kehittämistehtävän toteutumiseen ja sen jalkautumiseen vaikuttavana tekijänä koettiin esimiestyö – sen onnistuminen tai puutteet. Onnistuneet ratkaisut jäivät helposti vain yksittäisten työntekijöiden tietouteen. Myös työyksiköiden tai ammattialan hierarkisuuden koettiin hankaloittavan yhteistyötä. Kaikilla ei myöskään ollut toimivaa foorumia, jossa tietoa olisi voinut jakaa tai keskustella kehittämishankkeesta toisten kanssa.

”...no ei ehkä hirveesti oo lisääntynyt mikään... periaatteessa me ketkä oltiin koulutuksessa, niin pidettiin koko työyhteisölle palaute siitä, mutta en tiää onko se siitä mihinkään jäänyt elämään. Se hiipui sinne unholaan... Ei kyllä ottanut tuulta alleen ainakaan meillä. Mutta varmaan jokainen persoonakohtaisesti miettii...”

”...se hierarkia, että madalletaan vähän ja toimittaisiin enemmän tiimimäisenä tai verkostomaisena toimintana...semmoinen kulttuurimuutos...”

”...ei oo viime aikoina ollu oikein semmosta foorumiakaan, missä olis mietitty mitään uusia...että vähän se on semmosta. Me ollaan tässä sotea odoteltu...että kaikki on ollut jäissä, aika kauan nyt kun ootellaan vaan...”

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan omaa ja työyhteisön toimintaa asteikolla 0-10 suhteessa siihen, kuinka hyvin hankkeesta saatua tietoa ja mahdollisia menetelmiä hyödynnetään käytän-

nössä. Kaikki haastateltavat arvioivat oman toiminnan tässä suhteessa paremmaksi kuin työyhteisöjen. Tämän ajateltiin johtuvan erityisesti siitä, että työyhteisöistä oli mukana vain muutamia työntekijöitä, eikä tiedon ja toiminnan jalkauttaminen ole kaikissa työyksiköissä onnistunut ehkä toivotulla tavalla. Asteikolla 0-10, haastateltavat arvioivat oman toiminnan hankkeen aikana keskiarvoksi 8,1, mutta tällä hetkellä toiminnan keskiarvoksi tuli vain 6,4.

"...varmaa sillon alkuun oli täyttä kymppiä... mutta...kyllä siellä vielä on, ei se nyt oo niin..."

"...kyllä ne on mielessä, mutta ehkä voi enemmän tuoda esille..."

Työyhteisön toiminnalle oli vaikeampi antaa arvosanaa, sillä haastateltavista 3 on nyt eri työyksikössä. Näin ollen he eivät pysty vertaamaan koulutuksen alkutilannetta tähän hetkeen. Työyhteisön toiminnassa, samoin kuin omassa toiminnassa koettiin tapahtuneen muutosta huonompaan suuntaan alkuvaiheeseen verrattuna. Työyhteisön innostus asiaa ja kehittämistyötä kohtaan on monessa työyksikössä hiipunut. Työyhteisön tietojen hyödyntäminen hankkeen aikana sai keskiarvon 8, mutta tällä hetkellä vain 5,3.

"...no ihan sillon koulutuksen jälkeen oli jotakin 9-8, mutta nyt se on kyllä vähän huonommalla..."

"...ne esimiehet, kun vielä sais siihen mukaan..."

"...kun siinä meidän työyksikössä ei nyt tapahtunu niin radikaalia muutosta, niin se on pysynyt paremmin siinä työyksikössä...ja kun oli se Huomaa hyvä itsessäsi koulutus, niin se ehkä taas heräsi uudestaan..."

"...kyllä se on sitä 3 tai 4 joskus satunnaisesti sitä hyvän huomaamista toisessa... ehkä se on tällä tasolla siellä arjessa. Valitettavasti..."

"... no jos mennään kysymään, että mitä se tarkoittaa ratkaisukeskeisyys, niin tuskin sieltä kovin moni vastais edes koskaan kuulleen..."

"...se on jotenkin meidän työyksikössä, kun kaikki puurtaa siellä omissa kopeissaan, niin tällainen jalkauttaminen, uusien käytänteiden ja toimintatapojen, niin on äärimmäisen tiukassa, se vie monta vuotta... että se ei se toimeenpano ihan niin suoraviivaisesti onnistu..."

5.5 Teemojen ulkopuolelta nousevat kokonaisuudet

Teemojen ulkopuolelta haastatteluissa nousi esiin esimiestyö ja sen merkitys kehittämistehtävien ja työn kehittämisen tukemisessa sekä mahdolliset esteet työyhteisön kehittymiselle ja työn kehittämiseksi. Itse hankkeeseen liittyvät mielipiteet ja toiveet sen kehittämisen tai jatkamisen suhteen olivat kaikilla hyvin samansuuntaisia.

Esimiestyön merkitys ja esimieheltä saatava tuki työyhteisön ja työtapojen kehittämisessä koettiin erittäin tärkeäksi. Hankkeen aikana työyksiköt saivat pääosin hyvin tukea esimiehiltä, mutta kehitettävää esimiestyössä koettiin edelleen.

"... tietysti kun esimies ei ollut päivittäin näkemässä toimintaa... Mutta jos vertaa siihen, kun itse tulin taloon, niin ehkä se johtamistyyli muuttui semmoseksi... tai ehkä enempi antoi työryhmän miettiä niintä ongelmia. Ei antanut valmista ratkaisua. Sitten tiimipalavereissa mietittiin lopullisia ratkaisuja..."

"... ja tiimipalavereissa mietittiin, että mitä tällä viikolla, missä on onnistuttu..."

"... se, että siellä arjessakin hän tiesi mistä puhutaan, toi niitä meidän tukena siihen tiimiin. Hän aina muistutteli ja heitti kun oli joku haaste, että mitäs se Arttu sano muuten tästä? Se oli hirveen hyvä, että esimies oli mukana. Koska monessa koulutuksessa kun käyti, eikä ole esimies, ja sä tuot sen todelle, todella yksin sen asian sinne taloon."

"... miellä kun oli johtaja mukana, niin hän tietää nämä asiat, mutta aika paljon sysäsi meille vastuuta näistä tehtävistä, elikkä jättäytyi sillon ite taka-alalle kun alettiin miettimään, että mikä meidän tavoite ja juttu on, että... sillon me vaan keskenään työntekijöinä tehtiin ne tehtävät. Että hän oikeestaan on nyt aika paljon taka-alalle heittäytynyt. Että ainakin ite olisin kaivannu, että olis enemmän tehny töitä meidän kanssa..."

"... että olis voinut olla enemmän meidän kanssa miettimässä, että miten sit' nyt sitten viedään meidän talossa eteenpäin..."

"... se vaan, että kyllä tästä selvittää. Ja että rahaa löytyy ja ostetaan ulkopuolelta, mutta... ehkä (esimies) nosti vaan omaa häntäänsä, vois sanoa. Hänhän vastas tästä ja se hoitu, mutta ei se olis hoitunut jos me ei olis tehty sitä työtä."

"...ja esimies ei edes ymmärrä, mitä me tehdään. Ja mihin me on pureuduttu ja mitä me tiedetään. Paperilla hän on kyllä ajan tasalla ja työtehtäviä sinne osataan laittaa, mutta kokonaisuus...että sitä kehitettäis..."

"...olis pitänyt enemmän kuunnella meitä työntekijöitä, eikä vaan keskenään miettiä niitä asioita..."

Esteinä työn kehittämiseksi pidettiin negatiivista suhteutumista kehittämistyöhön ja koulutuksiin, hierarkiaa, yhteisten näkemysten puutetta, yhteisen foorumin puuttumista tai muita tekijöitä. Sote- ja maakuntauudistuksen odottaminen on useammassa työyksikössä pysäyttänyt työn kehittämisen tällä hetkellä lähes kokonaan.

"...siitä negatiivisuudesta pitäis päästä pois. Lisää myönteistä sinne..."

"...hyvin usein tulee se, että ite heittää jotain, että miksi ei...? Niin sieltä tulee, että ei, ei, ei meillä oo koskaan tälleen tehty. Ei sitä pysty mitenkään. Eikä oo haluaakaan...ei voi lähteä vaan kokeilemaan. Se on vaan mentävä – ei sitä pysty, ei pysty tolleen tekemään!"

"... ei oo ollu tilaisuuttakaan...yleensäkin vaihtaa ideoita, niin olis ihan mahtava, eikä pimitetä hyviä juttuja vaan levitetäis se hyvä..."

*"...kyllä hierarkia ihan selkeesti... xxxx sooloilee ihan omalla tavallaan, jokainen tekee niin kuin ne haluaa. Että siinä ei pysty lähtemään kehittämään mitään uusia malleja eikä hakemaan ratkaisua johonkin. Meillä on tietyt ongelma-asiat, joita me jauhe-
taan. Mitä me seurataan vuodesta toiseen... ja sit"*

"...vaikka semmonen pieni tiimipuuhaastelu vois tuoda jotakin uutta, mutta siihenhän ei kukaan suostu..."

Taulukko 2. Tulokset tiivistetysti

Ratkaisukeskeisyys	<ul style="list-style-type: none"> - käsitteenä ennestään tuttu - ongelmat nähdään enemmän haasteina - kiinnitetään enemmän huomiota ratkaisukeskeiseen ajatteluun - toisten tukeminen ja kannustaminen on lisääntynyt - omat onnistumiset huomataan - tunnistetaan erilaisia ratkaisumalleja - yrittämiseen ja kokeilemiseen kannustetaan, kokeileminen on lisääntynyt - asiakaslähtöisyys on lisääntynyt
Resilienssi	<ul style="list-style-type: none"> - terminä tuttu - positiivisuus ja hyvän huomamainen on lisääntynyt - ikävät asiat osataan käsitellä paremmin asioina - ikävien tilanteiden purkamiseen kaivataan enemmän mahdollisuuksia ja keinoja - esimiehen tuki tilanteista selviämiseen koetaan tärkeänä
Growth mindset	<ul style="list-style-type: none"> - käsitteistä eniten jäsentymätön - yksilölliset erot sitkeydessä ja yrittämisessä tunnistetaan - oma halu oppia - erot omassa ja työyhteisön oppimisessa tunnistetaan - kasvun ajattelutavan ei koeta lisääntyneen - tunnistetaan oma luonne ja ajattelutapa - toisten tukeminen kannustetaan toisia löytämään ja huomaamaan oma oppimis-strategia - erehdykset on alettu nähdä mahdollisuutena oppia ja kehittyä
Kehittämistyöt	<ul style="list-style-type: none"> - pääsääntöisesti koettiin olevan hyödyllisiä - yleensä pieniä, työkokonaisuutta ja käytännön työtä tukevia ratkaisuja - toteuttaminen ja käytäntöön jalkauttaminen vaihteli yksiköittäin - esimiehen tuki ja rooli korostuu siinä, kuinka hyvin hankkeen sisällöt jalkautuu työyksikköön - onnistuneet ratkaisut jäävät helposti pienen piirin tietoon - hyviä käytäntöjä ei ole jaettu toisiin yksiköihin - yhteisiä tiedon jakamisen foorumeja kaivataan lisää - hierarkia terveydenhuollossa koetaan esteenä kehittämistyön laaja-alaiselle toteutumiselle, työyhteisö on kahtia jakautunut, yhteistyö eri ammattialojen välillä ei toimi kun on kyse työn kehittämisestä
Muut teemat	<p>Esimiestyö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiestyö ja esimieheltä saatu tuki korostui vastauksissa kautta linjan - esimiesten tulisi tehdä enemmän yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja osallistaa työntekijöitä kehittämiseen - esimiehen pitää tuntea myös substanssi, jotta hän pystyy johtamaan työn kehittämistä <p>Kehittämisen ja kehittymisen esteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etenkin sosiaali- ja terveysalalla hierarkian koetaan olevan esteenä sujuvalle työn kehittämiseksi ja työyhteisön yhdessä toimimiselle - jatkuva negatiivinen puhe olisi saatava pois, positiivisemmän asenteen löytäminen

Haastattelujen aikana kävimme keskustelua myös hankkeesta ja sen sisällöistä itsessään. Vaikka koulutus koettiin pääosin hyvänä, myös toisenlaisia odotuksia koulutusta kohtaan oli. Osa haastateltavista oli hieman pettyneitä koulutuksen sisältöön ja ajankäyttöön.

"...mulla oli ratkaisukeskeisyydestä. liittyen tähän minun työhön, vähän toisenlainen käsitys. Odotin vähän järeämpiä toimintatapoja, että olis...muistan, että joku mainitsi, että heilläkin olis ollut vähän toisenlainen kuva."

"...kaivattiin ehken jonkin näköisiä prosesseja siitä ratkaisukeskeisyydestä. Ehkä jotakin esimerkkejä siihen, miten olis toimittu jossakin tilanteessa. Se olis antanut siihen kehittämiseen työkaluja."

"Minä odotin koulutuksen olevan ihan toisenlainen... Minä kävin siinä lyhyen infotilaisuuden. Siinä tuli kaikki asiat. Ja ne oli ihan hyviä asioita, semmoisia yleisiä, hyvä tietää...Mutta sitten kun päästiin siihen koulutukseen, niin se oli sitä samaa, sama tieto kerrottiin venyttäen. Siellä ei tullu oikeastaan mitään uutta."

"...ehkä olisi pitänyt tiivistää se aika. Kouluttaja oli ihan hyvä, mutta että tiivistetty..."

Koulutukselle kaivattiin jonkinlaista jatkoa. Joko niin, että koulutetaan enemmän työyksiköistä työntekijöitä tai järjestettäisiin kertauskoulutusta jo mukana olleille. Esimiehen roolia asian esillä pitämiseksi ja muistuttelemiseksi korostettiin.

"...olis hyvä jos koko henkilökunta pääsis semmoseen koulutukseen... tai että kaikki sais käydä siitä edes semmosen pienen osion..."

"...ja semmonen kertaus, niin eihän se oo yhtään huono meillekään, jotka ollaan se jo käyty. Tavallaan semmosta ylläpitoa, joka muistuttelee niitä asioita, koska ne arjen keskellä siellä hyvin unohtuu..."

"... että esimiehelle kuuluis, että se aika ajoin muistuttelis. Että pitäis ajoittain semmosia palaverreja, että käytät aina pikkusen aikaa jonkun jutun tiimoilta... vähän kyselis."

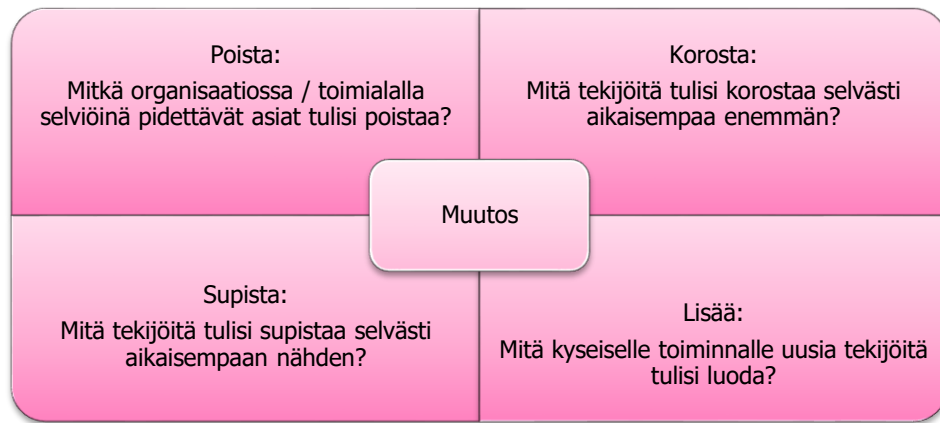
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Yhteenvedon tekemisessä käytin apuna Sinisen meren strategiassa käytettävää nelikenttää. Sinisen meren strategian soveltaminen sopii erityisesti tilanteisiin, joissa mietitään toiminnan uusia suuntia. Sinisen meren strategia on kehitetty alun perin liiketoimintaan, mutta sen oppeja voi käyttää niin yksittäinen ihminen arkielämässä kuin suuret yritykset tai organisaatiot.

Sinisen meren strategian kulmakivi on arvoinnovaatio, joka tarkoittaa uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Siilinjärven kunnan hankkeessa arvoinnovaatio on ratkaisukeskeinen ajattelu- ja työtap, jota halutaan laajentaa koskemaan kaikkea kunnan palvelutuotantoa.

Sinisen meren strategian käyttöön luotu työkalu, nelikenttä, pohjautuu neljään kysymykseen (Kim ja Maugborne 2017, 264-266.):

1. Mitä organisaatiossa itsestäänselvyytenä pidettyjä tekijöitä pitäisi poistaa? Nämä tekijät eivät enää lisää arvoa ja niitä kyseenalaistetaan enää harvoin, koska ne ovat kiinteä osa organisaatioon vakiintunutta käytäntöä. Organisaatiossa tulisi rohkeasti myös poistaa sellaisia toimintoja, joita tehdään vain tottumuksesta ja rutiininomaisesti. Myös sellainen ns. ylimääräinen toiminta, joka ei kuulu ydinosaan. Tässä kohtaa tarkastelen niitä työn tekemiseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, jotka olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan poistaa.
2. Mitä tekijöitä pitäisi vähentää selvästi? Toiminnasta on aina mahdollista supistaa ja tehdä rönsyjen karsimista ilman, että poistaa kokonaan mitään. Supistamista edesauttavat esimerkiksi uudet tavat tehdä työtä. Samalla kun supistaa ja poistaa, löytyy myös asioita, joita tulisi korostaa. Tarkastelun kohteena ovat toiminnot ja asenteet, joita pitäisi vähentää.
3. Mitä tekijöitä pitäisi korostaa? Mitä tekijöitä organisaation ja yksilöiden toiminnassa, esimiestyössä ja asenteissa tulisi lisätä, jotta työn kehittäminen ja strategian toteuttaminen mahdollistuvat? Tässä kohtaa tarkastelen niitä hyviä asioita, joita työyhteisöissä jo esiintyy, mutta joita on hyvä edelleen lisätä.
4. Mitä sellaista pitäisi luoda, jota organisaatiossa ei ole koskaan ollut? Tällä kohtaa tarkastelen myös tekijöitä, jotka eivät vielä toimi niin hyvin, ja joiden osuutta toiminnassa tulisi lisätä entiseen tasoon nähden. Niitä toteutetaan jo jossain määrin, eli aina kyseessä ei ole täysin uusi toimintatapa.



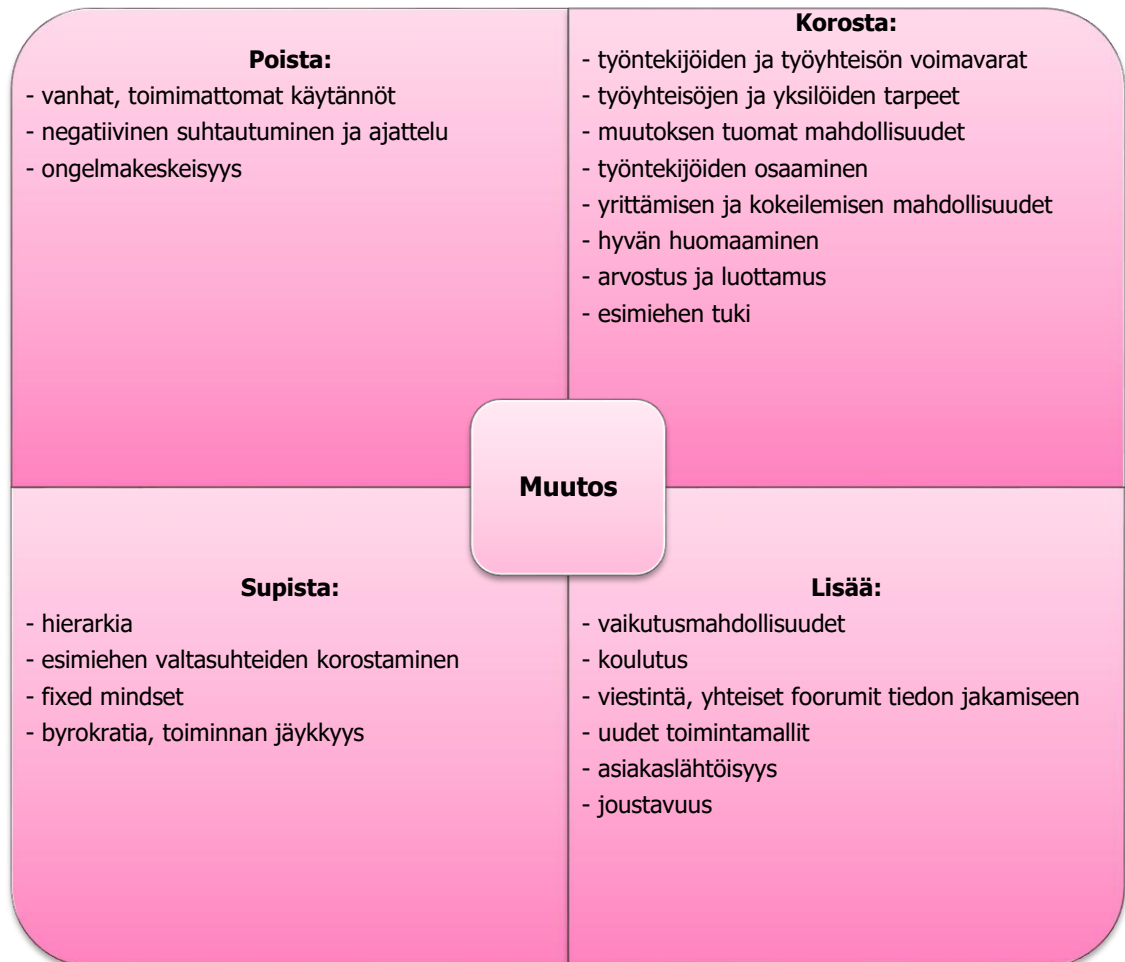
Kuva 7. sinisen meren strategian nelikenttä

Nelikentän avulla voimme jatkossakin pohtia, mitkä keinot auttavat luomaan ratkaisukeskeistä työ- ja palvelukulttuuria kuntatasolla. Siilinjärven kunnan hankkeessa on kysymys totuttujen työtapojen ja ajattelutavan muuttamisesta ratkaisukeskeiseen suuntaan. Muutos tapahtuu paremmin silloin, kun prosessin aikana ihmiset otetaan huomioon, heidän pelkonsa ja epävarmuuden tunteensa otetaan vakavasti, työntekijöitä kohdellaan arvokkaasti ja heidän tarpeensa ovat merkityksellisiä. Toisin sanoen, inhimillisyys otetaan osaksi prosessia. Humaanisen asenteen omaksunut (ihminen tai työyhteisö) hyväksyy ihmisten skeptisyyden, haavoittuvuuden ja pelon siitä, etteivät he osaa tai kykene, sekä ymmärtää ihmisten tarpeen saada älyllistä ja emotionaalista tunteutusta, jotta he tuntevat olevansa arvokkaita. Sinisen meren strategian prosessissa ihmistä itseään ei vaadita muuttamaan, vaan ihmisten pelkojaa hälvennetään ja heidän luottamustaan pönkitetään. (Kim ja Mauborgne 2017, 40-41.)

Sinisen meren strategian käyttö on varsin kustannusneutraali, sillä käytännön toimintojen tai ajattelutavan muutos nelikenttään pohjautuen ei välttämättä vaadi minkäänlaista taloudellista panostamista. Sinisen meren strategiassa on käytännössä kyse käännekohtien johtamisesta. Yleensä organisaation toiminnan muuttaminen perustuu koko työntekijämassan muuttamiseen, jolloin muutoshankkeissa pyritään saamaan koko massa liikkeelle. Tämä vaatii paljon aikaa ja resursseja. Sinisen meren strategiassa sen sijaan keskitytään ääripäihin, eli ihmisiin, toimintoihin ja tekoihin, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin ja myös halutun suuntaisiin muutoksiin. Tällöin kiinnitetään huomio olemassa olevien resurssien parempaan hyödyntämiseen, eikä niinkään resurssien lisäämiseen. (Kim ja Maugborne 2017.)

Työn kehittämisen esteet muodostuvat monista eri tekijöistä. Ne voivat juontaa juurensa syvistä toimialarajoista tai rakenteellisista "lokeroista", jota voivat ruokkia työyksiköiden ja organisaation sisäisiä jännitteitä ja valtataisteluja. Esteet voivat olla myös motivaatioperäisiä, jolloin ihmiset keskittyvät tekemään sen, mikä riittää, mutta heillä ei ole energiaa, motivaatiota tai intoa saada aikaan mitään sen merkittävämpää. Kimin ja Mauborgnen tutkimuksen mukaan organisaatioiden kaksi yleisintä toimintatapaa ovat usein myös syynä siihen, miksi muutosprojektit epäonnistuvat.

Useimmissa organisaatioissa strategian suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä, peräkkäistä järjestystä noudattavia toimintoja: yksi taho laatii strategian ja antaa sen toisille toteutettavaksi. Toiseksi, strategian toimeenpanossa eniten aikaa ja huomiota saavat rakenteelliset muutokset ja porkkana-keppi -menetelmät, jotka eivät ruoki innostusta tai rakenna luottamusta, ja jotka kuitenkin ovat ehdottoman tärkeitä muutoksen aikaansaamiseksi. Jos ihmiset saa liikkeelle valamalla heihin innostusta ja vahvistamalla heidän uskoaan uuteen strategiaan, he todennäköisemmin omistautuvat strategialle ja sen eteenpäin viemiseen. (Kim ja Mauborgne 2017, 39-40.)



Kuva 8. Kehittämiskohteet tiivistetysti sijoitettuna Sinisen meren strategian nelikenttään

Mitä sellaisia tekijöitä organisaation toiminnasta tulisi poistaa, jotka vaikeuttavat työn kehittämistä, ovat jollain tapaa itsestään selvyiksiä, sitovat resursseja ja tuottavat vähän tulosta? Mistä nykyisestä toiminnasta voitaisiin jopa luopua kokonaan ja korvata se jollain muulla? Hankkeeseen liittyneen kehittämistyön onnistumisen esteenä koettiin olevan hyvin erilaisia asioita. Vanhat toimimattomat käytännöt puhututtivat erityisesti kahdessa työyksikössä. Ongelma tunnistettiin ja tiedettiin, että sille täytyy tehdä muutos. Jostain syystä vanhat toimintatavat ja rutiinomainen tekeminen kuitenkin vievät kerta toisensa jälkeen voiton, ja sama ongelma on edessä vuosi toisensa jälkeen. Esimerkkinä tuotiin esille henkilöresursseihin ja ajanvarauksen ruuhkautumiseen liittyvät haasteet. Negatiivista suhtautumista asioihin kuvattiin mm. siten, että jos joku ehdottaa

jotain uutta toimintatapaa, sitä ei edes haluta lähteä kokeilemaan, vaan helposti todetaan, ettei se voi toimia. Kaiken kaikkiaan negatiivinen suhtautuminen asioihin ja kehittämiseen koettiin erittäin ikäväksi ja se vaikuttaa myös työilmapiiriin. Työyksiköissä on hyvä pysähtyä pohtimaan sitä, mihin negatiivinen suhtautuminen liittyy, mistä se syntyy ja mikä pitää sitä yllä? Negatiivisuutta voi pitää sinisen meren strategiaan mukaan pitää hukkaputkena, joka vie paljon aikaa ja energiaa, mutta hyödyt ovat varsin kyseenalaisia, eivätkä useinkaan johda työhyvinvoinnin parantamiseen, vaan päinvastoin.

Ongelmakeskeisyys liittyy läheisesti negatiivisuuteen. Ongelmakeskeisyys koettiin myös asiana, josta olisi hyvä päästä mahdollisuuksien mukaan eroon ja päästä ongelmien sijaan tarkastelemaan haasteita. Ongelmien muuttaminen tavoitteiksi on tärkeä osa ratkaisukeskeistä ajattelua. Muuttumattomuuden asenteen vähentäminen ja kasvun asenteen tavoittelemisen voisi auttaa pois ongelma-keskeisyydestä, sillä kasvun asenteen omaavat ihmiset luottavat enemmän omiin kykyihinsä ja uskaltavat ottaa haasteita vastaan. Kun henkilö uskoo omiin kykyihinsä, hän todennäköisemmin myös tarttuu haasteisiin ja jatkaa yrittämistä epäonnistumisista huolimatta. (Martikainen 2013). Valitettavan usein haastatteluissakin tuli esiin, että jos jokin kokeilu on mennyt kerran pieleen, ei sitä kannata kokeilla enää toiste edes pienin muutoksia. Näin jäädään herkemmin kiinni vanhoihin, toimimattomiin toimintatapoihin, joista olisi siis hyvä päästä eroon. Resilientti työyhteisö näkeekin ennakoimattomissa ja uusissa tilanteissa ongelman sijaa tilaisuuden ja mahdollisuuden oppia jotain yhdessä.

Mitä voidaan vähentää tai supistaa? Mistä nykyisestä toiminnasta voitaisiin vapauttaa resursseja ja kohdistaa ne uudelleen? Supistettavat ja vähennettävät tekijät ovat niin ikään niitä, joiden olemassaolo vaikeuttaa työn kehittämistä. Supistettavat asiat ovat todennäköisesti myös niitä, joita ei pystytä koskaan kokonaan poistamaan. Esimerkiksi terveydenhuollon hierakisesta rakenteesta tuskin koskaan päästään eroon, ja sen jyrkkyys ja jäykkyys vaihtelevatkin paljon yksiköittäin. Hierarkian ja toiminnan jäykkyyden koettiin vaikeuttavan koko työyhteisöä koskevaa kehittämistyötä. Hierarkian supistaminen sekä yhteistyön ja osallisuuden lisääminen toimisi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti oikeudenmukainen, johdonmukainen ja motivoiva johtaminen, joka yhdessä muiden työhyvinvointia edistävien tekijöiden kanssa luo edellytyksiä työsuorituksen parantamiseen ja työssä jaksamiseen. (Hakanen 2005; Suonsivu 2014, 16.) Esimiehen valtasuhteiden korostaminen voi olla tarpeen tietyissä tilanteissa, jolloin on tarpeen käyttää työnantajan direktio-oikeutta. Esimiehen käskyttämisen tai työntekijöiden mielipiteiden huomiotta jättämisen koettiin vaikuttavan sekä työmotivaatioon, että työn kehittämiseen niitä heikentävästi. Näin ollen esimiehen valtasuhteiden tarpeetonta korostamista tulisi vähentää ja pyrkiä toimimaan mahdollisimman samalla tasolla.

Mitä toimintoja tulisi lisätä? Tarvitaanko jotakin uusia toimintamalleja? Mitä toiminnallisia muutoksia ja uudelleen resurssointia ratkaisukeskeisen kulttuurin luominen ja työhyvinvoinnin lisää-

tyminen edellyttää? Nelikenttään luokitellut lisättävät tekijät ovat sellaisia jo jossain määrin toteutuvia asioita, mutta joissa on kuitenkin parantamisen varaa. Haastattelun tulosten perusteella työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia on lisättävä edelleen. Koska vaikutusmahdollisuudet työhön ovat keskeinen työn hyvinvointi- ja voimavaratekijä, on se myös perusedellytys työn kehittämistoiminnalle. Osallistava lähestymistapa työn kehittämisessä antaa mahdollisuuden työntekijöille osallistua täysivaltaisesti työyhteisön kehittämiseen yhdessä työnantaja ja sen edustajien kanssa. (Lindström ja Leppänen 2002, 29-30). Paras tapa kehittää työhyvinvointia on antaa työntekijöiden vaikuttaa itse omaan työhönsä. Tämä lisää myös innostusta ja työmotivaatiota. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii myös Dragsfjärdin kunnan työhyvinvointihanke sekä Bound ja Buncen tutkimus, joiden tulosten mukaan kokonaisvaltainen ja käytännönläheinen kehittäminen, työn monipuolistaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien parantaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden mielenterveyteen ja työn hallintaan. Lisäksi se tuottaa liiketaloudellisia hyötyjä sairauspoissaolojen vähentymisen ja itsearvioitun suorituskyvyn paranemisen kautta. (Rissa 2007; Valtiokonttori 2012).

Asiakaslähtöisyys on yksi ratkaisukeskeisen ajattelun periaatteista. Käytännössä tämä tarkoittaa toisen arvostavaa kuuntelemista ja arvojen kunnioittamista valintatilanteissa. Asiakas siis voi tässä mielessä olla työn kohteena oleva yksilö tai vaikka oma työyhteisö. (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 46-51). Kun asiakkaan ajatellaan olevan työyhteisö, tarkoittaa tämä työn kehittämisen kannalta sitä, että kaikkia työyhteisön jäseniä arvostetaan ja heidän arvoja kunnioitetaan. Jos taas tarkastelun kohteena on asiakas tai potilas, vaaditaan samalla tavalla hänen arvostamistaan ja hänen toiveidensa kunnioittamista, vaikka niitä ei aina pystyisikään toteuttamaan. Ratkaisukeskeinen asiakaspalvelu ottaa huomioon asiakkaan arvostamisen ja kunnioittamisen ja ratkaisukeskeisen otteen asioiden selvittämisessä. Esimerkkinä haastatteluissa tuli esiin koko työyhteisön toiminnan muutos asiakaskeskeisempään suuntaan, joka huomioi entistä enemmän asiakkaiden tarpeet ja kyvyt, joiden mukaan toimintaa alettiin toteuttaa. Tämä lisää jonkin verran työntekijöiden työtä ja asettaa omia haasteita, mutta tuo työhön samalla enemmän positiivisia haasteita ja tekee työn myös mielekkäämmäksi. Vanhoista rutiineista poikkeaminen ja niiden mukaan vuodesta toiseen toimiminen ei toimi asiakaskeskeisessä toiminnassa, vaan toiminta on suunnattava uudelleen kunkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Asiakaslähtöisyys todennäköisesti lisää myös asiakastyytyväisyyttä. Tämän vuoksi asiakaskeskeisyyttä on hyvä edelleen lisätä ja samanaikaisesti poistaa vanhoja, rutiininomaisia toimintatapoja. Tarvitaan joustavampaa ja ketterämmin muutoksiin vastaavaa toimintakulttuuria.

Viestintä on yleensä yksi keskeisimpiä haasteita työyhteisöjen toiminnassa. Erityisesti epävarmuuteen liittyvä tiedon epäselvyys ja hajanaisuus aiheuttavat työyhteisöissä turhaa stressiä. Ilman avointa dialogisuutta ja tiedonsiirtoa ei synny luottamusta tai sitoutumista. Luottamus, sitoutuminen ja tiedon siirtyminen siis ovat riippuvaisia toisistaan (Mannström-Mäkelä ja Saukkola 2009, 49; Järvensivu ym. 2010). Työn kehittämiseen liittyy aina muutos ja muutosta seuraa aina epävarmuus. (Sundman 1995, 21). Oikea-aikaisen ja riittävän viestinnän avulla muutoksiin pystytään myös varautumaan ennalta paremmin. Haastateltavat toivat esiin, että yhteisiä foorumeja tiedon jakamiseksi on edelleen liian vähän tai asioiden käsittelylle ei nykyisissä foorumeissa ole riittävästi

aikaa. Työyksiköissä käytössä olevat yhteiset osastotunnit tai vastaavat keskittyvät lähinnä päivittäisen tiedon jakamiseen, substanssin kehittämiseen ja muiden jokapäiväisten asioiden viestittämiseen.

Ongelmia tunnistettiin myös siinä, että yksittäisten työntekijöiden havaitseman työn sujumisen pulmat eivät välttämättä tule koko työyhteisön tietoon. Työtä tehdään edelleen hyvin yksilökeskeisesti, ja pulmiin ja haasteisiin pyritään löytämään ratkaisuja liian paljon yksin. Yksilöiden resilienssin koettiin olevan melko hyvällä tasolla, vaikkakin jokaisen oman persoonan merkitys resilienssikykyyn tunnistettiin. Työyhteisöjen resilienssi vaatii kaikilta työyksiköiltä vielä syvempää paneutumista ja pohdintaa, kuinka työyhteisön resilienssi näkyy käytännössä ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Työyhteisön resilienssi tarkoittaisi näiden edellä mainittujen yksilöiden havaitsemien pulmatilanteiden saattamisesta kaikkien tietoon ja onnistuneiden ratkaisujen jakamisesta.

Koettiin, että aikaa kehittämistyölle ja yhteiselle pohdinnalle ei ole riittävästi tilaa. Hyviä käytäntöjä ja kehittämishankkeiden tuotoksia ei ole päästy riittävästi jakamaan toisille juuri yhteisten foorumien puuttuessa. Viestintään on hyvä kiinnittää edelleen huomiota, kehittää sen keinoja ja luoda enemmän yhteisiä foorumeja hyvien käytäntöjen jakamiseksi. Jotta työyhteisön resilienssi pystyy kehittymään, on pystyttävä käymään häiriötilanteet ja ratkaisut läpi yhdessä. Resilientissä työyhteisössä eteen tulleiden ongelmien ratkaisut käydään läpi yhdessä (Anttila 2017). Työryhmissä on hyvä keskustella siitä, miten selvittää työhön liittyvistä ongelmatilanteista (Niskanen 2016). Jotta työyhteisö pystyy palautumaan toimintakykyiseksi vaikeuksien jälkeen, tarvitsee koko työyhteisö tietoa tilanteesta ja hankalat tilanteet purettava yhdessä auki. Esimiesinfot toimivat yhtenä tiedon jakamisen muotona, mutta on hyvä kehittää käytäntöjä, joissa myös työntekijät voivat toimia vertaistuutoreina toisilleen työyhteisöjen kehittämistyössä. Käytettävät keinot voivat olla yhteisiä tapaamisia, tiedon jakamista kirjallisena tai muita ”työkalupankkeja” esimerkiksi intraa hyödyntäen. Ratkaisukeskeisen teorian mukaan muutos on pysyvämpi käyttäytymisen vahvistuksen kautta, kuin silloin, kun ihmistä autetaan ymmärtämään käyttäytymisen syitä. Toisin sanoen hyvien käytäntöjen tukeminen ja yritysten huomaaminen auttaa muutokseen paremmin kuin syiden löytäminen.

Jotta ratkaisukeskeistä toimintakulttuuria ja asiakaspalvelua pystytään kehittämään, on kaikilla oltava yhtenäinen tietämys ja ymmärrys siitä, mitä näillä tarkoitetaan. Koulutuksen myötä kaikki oppivat ymmärtämään paremmin omaa ja toisten toimintaa ja näin myös vastaamaan paremmin ratkaisukeskeisin menetelmin asiakkaiden palveluun. Tarvitaan siis lisää koulutusta koko henkilökunnalle. Haastateltavat toivoivatkin lisää koulutusta ratkaisukeskeisyyteen liittyen sekä kaikille työntekijöille ja esimiehille. Kehittämisen esteenä tai ainakin hidasteena koettiin olevan se, että työyhteisöissä kaikilla ei ollut samaa ymmärrystä ja näkemystä kehittämisen tarpeista tai työkaluista sen toteuttamiseksi. Koettiin, että yksittäisenä työntekijänä he pystyivät hyödyntämään hankkeen antia enemmän kuin mitä koko työyhteisö pystyy sitä hyödyntämään. Koulutus ja tiedon levittäminen voi tapahtua muun muassa vertaisoppimisena aiemmin mainittujen yhteisten foorumien kautta tai muuna koulutuksena.

Mitä nykyisin työhyvinvointia tukevia tekijöitä tulee edelleen korostaa? Onko olemassa toimintamuotoja, jotka tuottaisivat paljon hyötyä, mutta joiden toteutumiseen on esteitä? Esimiehen tuki, sen tarve ja korostaminen nousivat kaikkien haastateltavien mielipiteissä esiin usein ja voimakkaasti. Haastattelutuloksissa tämä tulee esiin joidenkin työyksiköiden kohdalla mm. siinä, että kehittämistyötä ei ole lähdetty tekemään yhteistyössä esimiehen ja työntekijöiden kesken. Esimies on saattanut tehdä itse suunnitelman ja antaa sen työntekijöille toteutettavaksi tai sitten työn kehittämiseen ei ole muuten saatu valettua innostusta ja uskoa muutoksen mahdollisuuteen. Hankkeen alkuperäinen tavoite, jossa esimiehet ohjaavat ja valmentavat työntekijöitä koko kehittämisprosessin ajan, ei siis ole toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla kaikissa työyksiköissä. Esimiehen tuki on tekijä, jota ei voi koskaan korostaa liikaa työyhteisön hyvinvoinnissa. Warrin työhyvinvointimallin mukaan, arvostus, luottamus ja esimiehen tuki ovat piirteitä, joiden lisääntymisestä ei koskaan ole kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille (Kinnunen ja Feldt 2005, 14).

Palautteen, erityisesti positiivisen palautteen antamisen ja saamisen tärkeys tuotiin esille myös useissa yhteyksissä. Muutosteorian mukaan käyttäytymisen vahvistaminen muuttaa käyttäytymistä (Haley 1973, 35) ja sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihmisen oletetaan aina tekevän parhaansa (Franklin 1995). Positiivisen ajattelun korostaminen sekä onnistumisten ja hyvän huomaaminen motivoivat ihmisiä jatkamaan edelleen samaan tapaan. Toiminnassa on hyvä nostaa esiin pienetkin onnistumiset, ajatukset ja yrittämiset. Voimavarojen löytäminen ja niiden eteen pysähtyminen auttavat työn kehittämisessä. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa korostuu voimakkaasti uskomus, että jokaisen elämässä ja jokaisessa työyhteisössä on jotain, joka toimii hyvin. (Lipchikin 2002, 15). Positiivinen suhtautuminen omiin kykyihin on yhteydessä moniin elämänlaatu-parantaviin tekijöihin (Dweck 2016, 49). Nämä voivat olla hyvinkin pieniä asioita ja niiden huomaaminen onkin keskeistä motivoinnin kannalta. Lisää harjoittelua vaatii erityisesti niiden esiin tuominen ääneen sanomalla. Huomio tulisikin suunnata työntekijöiden ja työyhteisön taitoihin ja aikaisempiin onnistumisiin, ja sitä kautta herättää myönteisyys tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistumiseen.

Jos esimies ja organisaatio eivät tue uusien käyttäytymismallien ja toimintatapojen kokeilemistä ja pyrkii rohkaisemisen ja kannustamisen sijaan rankaisemaan epäonnistumisista, johtaa se varovaisuuteen uusien ideoiden tutkimisessa ja jopa estää luovan kokeilemisen. Organisaatio, joka tietoisesti tukee innovatiivisia lähestymistapoja ja kokeilukulttuuria, antaa luvan tehdä toisin, selviää yleensä myös paremmin muutoksista ja vastoinkäymisistä. (Resilience alliance 2014.) Tämäkin siis tukee organisaation resilienssin kehittymistä.

7 POHDINTA

Yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointikulttuuria voidaan kehittää monin eri tavoin. Yksi näkökulma on tarkastella asiaa työyhteisön vahvuuksien ja hyvien käytäntöjen näkökulmasta. Hyvät käytännöt ovat jatkuvasti kehittyvää ja innovatiivista toimintaa, jossa on samoja elementtejä kuin benchmarkingissa. Taitoja voi aina opettaa, mutta asenteita ja arvoja on vaikeampi muuttaa. Tärkeää on valaa henkilöstöön ymmärrys siitä, mitä työnantaja edustaa ja mikä heidän roolinsa siinä on. Jossain määrin on palattava perustehtävän äärelle – kenelle tuotamme palveluja työmme kautta ja ketkä ovat asiakkaitamme, ketä varten olemme työssä? Ratkaisukeskeinen kokeilukulttuuri ja asiakaspalvelu ovat kuntastrategian johtavat teemat. Työntekijät on laitettava tulkitsemaan ja ymmärtämään itse, kuinka he toteuttavat työpaikan arvoja ja tavoitteita. Jokainen meistä kantaa henkilökohtaista vastuuta siitä, millaisen kuvan luomme itsestämme, työyksiköstämme ja koko kunnasta paitsi työpaikkana, myös palvelujen tuottajana.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankkeesta on ollut hyötyä sekä itselle että työyhteisölle ja haastateltavat olivat tyytyväisiä hankkeeseen. Joissakin työyksiköissä hankkeen jalkauttaminen työyhteisöön oli onnistunut erinomaisen hyvin, niin että koko työyhteisö oli mukana kehittämistyössä. Jossakin yksiköissä taas kehittämistyö oli syystä tai toisesta jäänyt lähes hankkeessa mukana olleiden työntekijöiden varaan, eikä näin ollen päässyt kunnolla jalkautumaan työyhteisöön. Useimmissa yksiköissä jalkautuminen oli jotakin tältä väliltä.

Työyhteisöjen koettu tiedon hyödyntäminen sai asteikolla 0-10 arvosanan 6,4 ja haastateltavat toivat esiin, että hankkeesta saadun tiedon hyödyntäminen hiipui melko voimakkaasti ajan kuluessa. Aducate valmennuksen toteuttajana on tehnyt hankkeen aikana kaksi omaa kyselyä hankkeessa mukana olleille työntekijöille ja esimiehille. Tammikuussa 2018 Aducate toteutti loppukyselyn hankkeessa mukana olleille työntekijöille. Kyselyyn vastasi 21 työntekijää. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan asteikolla 0-10 seuraavia taulukossa esitettyjä asioita:

Taulukko 3. Aducaten kyselyn tulokset

Missä määrin itse hyödynnät valmennuksessa opittuja asioita työssäsi?	ka= 6,7
Missä määrin työyhteisössäsi hyödynnetään valmennuksessa opittuja asioita?	ka = 6,2
Onko kehittämistehtävästä ollut hyötyä / missä määrin itse hyödynnät kehittämistehtävässä kehitettyä asiaa?	ka = 7
Onko kehittämistehtävästä ollut hyötyä työyhteisölle/ missä määrin sitä hyödynnetään työyhteisössäsi?	ka = 7
Arvioi valmennuksen hyödyllisyyttä	ka = 7,9

Aducaten kyselyn tulokset ovat hyvin samansuuntaisia, kuin haastateltujen pilottiryhmien työntekijöiden ajatukset hankkeen hyödyntämisestä. Hanke koettiin siis myös Aducaten kyselyssä hyödylliseksi, mutta sen tuomia asioita ja oppeja pitäisi hyödyntää enemmän sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisöjen toiminnassa. Yksittäisten työntekijöiden koetaan samaan tapaan hyödyntävän asioita jonkin verran paremmin kuin koko työyhteisön.

Edellä mainittu tukee haastateltavien ajatusta siitä, että lisäkoulutusta tarvitaan paitsi jo hankkeessa mukana olleille, myös muille, jotta kehittämistoiminta pysyy aktiivisena ja ratkaisukeskeinen kulttuuri saadaan juurrutettua tavanomaiseksi tavaksi toimia. Tarvitaan siis edelleen systemaattista toimintaa sen eteen, että hankkeista ja koulutuksista saatu tieto saatetaan paremmin koko työyhteisön tietoon ja toimintatapoja jalkautetaan sujuvammin työyksiköihin. Hankerahaa on vielä hieman jäljellä käytettäväksi vuoden 2018 aikana. Tämä raha aiotaan käyttää lisäkoulutukseen siten, että jo mukana olleille järjestetään keväällä ja syksyllä 2018 kertauskoulutusta, jonka tarkoituksena on löytää edelleen työkaluja työn kehittämiseen työyhteisöissä ja sen kaiken hyvän jo olemassa olevan levittämiseen niin työyksiköiden sisällä kuin laajemmin palvelualueille ja niiden kesken. Työhyvinvoinnin edistämisen ja ratkaisukeskeisen asiakaspalvelun ja toimintakulttuurin tuominen osaksi kuntastrategiaa on yksi osoitus siitä, että Siilinjärven kunta työnantajan pyrkii tukemaan ja edistämään työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta edelleen parantamaan asiakaspalvelua. Myös toinen työhyvinvointihanke on suunnitteilla ja sen sisällöt tukevat tavoitetta ratkaisukeskeisestä toimintakulttuurista ja asiakaspalvelusta.

Työelämän jatkuva, ajoittain hektinenkin muutos edellyttää työntekijöiltä ja työyhteisöiltä resilienssiä. Resilienssi kehittäminen sekä yksilöiden tietoisuus omasta oppimistavastaan ja asenteestaan oppimiseen on merkityksellistä työn kehittämisen kannalta. Asenteiden ja arvojen muuttaminen voi tapahtua vain, jos ensin on tietoinen omista arvoistaan ja asenteesta oppimista ja muutosta kohtaan. Kasvun ajattelutapaa (growth mindset) voi myös tietoisesti harjaannuttaa ja muuttaa omaa asennetta oppimiseen.

Sinisen meren strategian ja sen nelikentän käyttö auttoivat itseäni hahmottamaan tarvittavia toimenpiteitä ratkaisukeskeisen työskulttuurin ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Se voisi olla varsin toimiva työkalu myös työyksiköille työn kehittämiseksi. Nelikenttä helpottaa hahmottamaan samanaikaisesti sekä poistettavat / supistettavat toiminnot, että lisättävien ja korostettavien toimenpiteiden tarpeen. Nämä toimintojen muutokset voivat olla osittain toinen toistaan tukevia – positiivisuuden lisääminen poistaa samanaikaisesti negatiivisuutta, esimiestuen lisääminen ja yhteistyö vähentävät esimiehen valtasuhteiden korostamista, uusien toimintamallien käyttöönotto poistaa vanhat ja toimimattomat tavat jne. Hankkeen arvoinnovaationa voi pitää ratkaisukeskeistä ajattelu- ja työtapaa, eli uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Ratkaisukeskeisyys on ollut mukana aiemminkin esimerkiksi sosiaalialalla ja psykiatrisessa hoitotyössä. Arvoinnovaationa voitaneen kuitenkin pitää tavoitetta, että koko kunnan henkilöstön toiminta pohjautuu ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja luo siten pohjan ratkaisukeskeiselle asiakaspalvelulle, josta on muodostunut kunnan strateginen tavoite. Ratkaisukeskeinen ajattelu- ja toimintatapa johtaa toivottavasti lo-

pulta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittymisen myötä hukkaputkien poistumiseen ja parempaan asiakaspalveluun. Tämän pitäisi tulla näkyviin muun muassa aktiivisena otteena oman työn kehittämisessä, kokemuksena arvostuksen lisääntymisestä ja yleisenä negatiivisuuden vähenemisenä. Samalla saattaisi sisäinen yrittäjyyskin lisääntyä. Nämä puolestaan näkyvät yleisenä työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja parantuneena asiakaspalveluna. Todennettavissa tämä voi olla esimerkiksi työhyvinvointikyselyissä työtyytyväisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisenä, parantuneita asiakaspalautteina ja vähentyneinä sairauspoissaoloina. Näiden mittareiden seuranta ja tuloksiin reagoiminen on jatkossakin tärkeää, jotta nähdään sen hetkinen taso ja kehityksen suunta. Työhyvinvoinnin merkityksen eteen on kunnassa tehty kovasti töitä viimeisen 10 vuoden aikana ja sitä työtä tulee jatkaa aktiivisesti. Ylin johto on jo saatu kiinnostumaan ja innostumaan asiasta, nyt on tehtävä työtä vielä asennemuutoksen eteen hakemalla niitä ääripäitä, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin ja toimintaan.

Työhyvinvointi-interventioiden vaikutukset ovat tutkimusten mukaan olleet positiivisia; vaikutuksia on todettu olevan terveyteen, ilmapiiriin ja sosiaaliseen tukeen. Työn monipuolistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden mielen-terveyteen ja työn hallintaan. Interventiot ovat tuottaneet liiketaloudellisia hyötyjä sairauspoissaolosten vähentymisen ja itsearvioidun suorituskyvyn paranemisen kautta - hyödyt ovat olleet kustannuksia suuremmat. Tässä Siilinjärven kunnan hankkeessa on muiden interventioiden tapaan panostettu esimiesten koulutukseen sekä työolosuhteiden ja työn kehittämistoimiin. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisastetta kuvataan työelämän laadun avulla, jonka uskon myös tämän hankeen myötä paranevan. Toteuttamalla määrätietoisesti yhdessä sovittuja parauksia saadaan aikaan muutoksia sekä työhyvinvoinnissa että tuottavuudessa. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, mikä on yksi hankkeen tavoitteista. Hanke on kuitenkin vain yksi keino lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja saada heidät osallistumaan työn kehittämiseen. Kehittämistyöhön osallistuminen lisää myös kokemusta oman työn arvostuksesta ja merkityksellisyydestä.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja auttoi minua pääsemään paremmin mukaan hankkeen sisältöihin ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteisiin. Koska hanke oli alkanut jo ennen kuin aloitin nykyisessä työssäni, ja olin mukana oikeastaan kalkkiviivoilla, oli aluksi hankkeen sisältöihin sisälle pääseminen jossain määrin haasteellista. Pyrin mahdollisuuksien mukaan olemaan mukana työntekijöiden ja esimiesten valmennustilaisuuksissa, mutta valitettavasti pääsin vain muutamalle luennolle. Asiat avautuivat minulle pikkuhiljaa ja opinnäytetyön tekeminen ja teoretiedon lukeminen auttoivat valtavasti itseäni asian sisäistämisessä. Tämä antaa paremmat valmiudet myös työhyvinvointitoiminnan koordinointiin jatkossa. Minua ilahduttaa erityisesti se, että työhyvinvoinnin kehittäminen on kuntastrategiassa mukana ja sen eteen tehdään töitä määrätietoisesti ja johdonmukaisesti samaa ratkaisukeskeisyyden teemaa noudattaen. Ylimmän johdon linjaukset tukevat ja ohjaavat henkilöstöpalveluiden työtä työhyvinvoinnin edistämistyössä.

Hankkeen aloitusvaiheessa on puhuttu tavoitteesta luoda organisaatioon palkitsemiskäytäntö työyhteisöille ja /tai työntekijöille, jotka ovat ansiokkaasti kehittäneet työprosesseja ja työtapoja sekä työhyvinvointia. Tämän palkitsemiskäytännön rakentuminen on vielä kesken.

Yksin tämän hankkeen vaikutuksia tuottavuuteen on mahdoton arvioida, sillä työhyvinvoinnin kehittämisen saralla tapahtuu ja tarvitaan koko ajan paljon muitakin toimintoja. Sairauspoissaolojen ja työhyvinvoinnin seuranta tehdään säännöllisesti ja muutos näkyy hitaasti pitkällä aikavälillä. Syy-seuraussuhteiden toteaminen on joka tapauksessa vaikeaa työhyvinvointia ja tuottavuutta tarkasteltaessa, etenkin kun kuntatyön tuottavuuden arviointi on varsin monisyistä. Oman näkemykseni on, että kuntatyöntekijöiltä puuttuu yksityissektoriin nähden sisäistä yrittäjyyttä, joka tarkoittaa sitä, että palkkatyötä tekevä ihminen suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys. Sisäisen yrittäjyys lisää työntekijöiden aloitteellisuutta ja omatoimisuutta. Sisäinen yrittäjyys luo työpaikalle muutosvoimaa, joka parantaa henkilöstön palveluhenkisyyttä, lisää tehokkuutta ja tuottavuutta.

Työntekijöiden mukaan ottaminen oman työn kehittämiseen on kuitenkin erittäin olennainen tekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Haasteena on ehkä enemmänkin kaikkien innostaminen oman työn aktiiviseen kehittämiseen – sisäisen yrittäjyyden rakentuminen. Ratkaisukeskeisen koikeilukulttuurin luominen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja tietoisuus ratkaisukeskeisen ajattelutavan periaatteista auttaa myöhemmin luomaan ratkaisukeskeisen asiakaspalvelukulttuurin. Ratkaisukeskeinen tapa käsitellä ongelmia vähentää syyllistämistä ja syyttelyä, joka vie turhaa aikaa ja energiaa työn tekemiseltä. Tärkeintä on muistaa, että kaikki asiat eivät ole ratkaistavissa, mutta aina voi löytää tavoitteita, päämääriä ja voimavaroja, jotka vievät eteenpäin tai ainakin auttavan ongelman sietämisessä.

LÄHTEET

- ANTTILA, Marjaana 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. Työ, terveys ja turvallisuus 1/2017. [Viitattu 16-10-2017] Saatavissa: <http://www.tttlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>
- BERG, Bruce 1991. Qualitative research methods for the social sciences. Fourth edition. California state university.
- DE JONG, Peter ja BERG, Insoo Kim 2013. Ratkaisukeskeisen teorian oppikirja. 2.painos. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- DE SHAZER, Steve 1995. Ratkaisevat erot. Jyväskylä: Gummerus.
- DWECK, Carol S. ja JEGGET, E.L. 1988. A Social-kognitive Approach to Motivation and Personality.[Viitattu 18-10-2017] Saatavissa: <https://www.mindsetworks.com/science/Impact>
- DWECK, Carol 2016. Mindset. Menestymisen psykologia. Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme. (Suom. Jaana-Mirjam Mustavuori) Helsinki: Viisas elämä.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- FRANKLIN, Cynthia 1995. Expanding the Vision of the Social Constructionist Debates. Creating Relevance for Practitioners. Families in Society.
- FURMAN, Ben ja AHOLA, Tapani 1995. Muttuset. Terapiasta ratkaisuihin. 2. painos. Järvenpää: Lyhytterapia-instituutti.
- FURMAN, Ben, PINJOLA Niina ja RUBANOVITSCH, Mika 2014. Valmenna onnistumaan. Helsinki; Imperial sales.
- HAKANEN, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun.; työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HALEY, R.W. 1973. Uncommon therapy. New York. Norton. s. 35-36.
- HEIKKINEN, Hannu 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: AALTOLA, Juhani ja VALLI, Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.

HIRSJÄRVI, Sinikka ja HURME Sinikka. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. s. 46-48, 150-151.

HIRVIHUHTA, Harri ja LITOVAARA, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Tammi.

HUOTARI, Anitta, NIIRANEN-LINKAMA, Päivi, SILTANEN, Pauliina ja TAMSKI, Eeva-Liisa 2008. Neuropsykiatrinen valmennus. Valmentajan käsikirja. Mikkeli: Interkopio Oy.

HUSMAN, Päivi ja LIIRA Juha 2010. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa MARTIMO, Kari-Pekka, ANTTI-POIKA, Mari ja UTTI, Jukka (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo; Kustannus Oy Duodecim.

HYPPÖNEN, Hannu 2015. Mitä resilienssi tarkoittaa organisaatioille? [Viitattu 16-10-2017]
Saataavissa: <https://valmennushh.blogspot.fi/2015/11/mita-resilienssi-tarkoittaa.html>

KARISTO, Outi 2015. Tunnista Growth Mindset – voimavaroihin perustuva johtaminen. Viitattu [17-10-2017] Saataavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/growth-mindset/>

KATAJAINEN, Antero, LIPPONEN, Krisse ja LITOVAARA, Anneli 2006. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Voimavarat käyttöön. Dodecim. Terveyskirjasto. Saataavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00012 [Viitattu 15-10-2017]

KEISTINEN, Timo 1999. Ratkaisujohtaminen – keino käytännön tavoitteisiin. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisten menetelmien lehti 2/99. [Viitattu 15-10-2017] Saataavissa: http://www.toimisait.com/ratkes/userData/lehdet_pdf/ratkes2.1999.pdf

KEMMIS, Stephen ja Mc TAGGART, Robin 1988. The Action Research Planner. Deakin: University Press.

KESTI, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli.

KESTI, Marko ja PURHONEN, Sara 2016. Miten työhyvinvointi käännetään tuottavuudeksi? Työ, terveys ja turvallisuus. [Viitattu 17-10-2017] Saataavissa: <http://www.ttllehti.fi/miten-tyohyvinvointi-kaannetaan-tuottavuudeksi/>

KIM, W. Chan ja MAUBORGNE, Renée 2015. Sinisen meren strategia. Laajennettu painos. Helsinki: Talentum.

KIM, W.Chan ja MAUBORGNE, Renée 2017. Uusi sininen meri. Rohkeus kasvaa. Helsinki; Alma talent.

KIVINIEMI, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, HUTTUNEN, Rauno ja MOILANEN, Pentti 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva; WSOY.

KIVISTÖ, Sirkku, KALLIO, Eila ja TURUNEN Greta 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopistopaino.

KOMPIER, Michiel, COOPER, Cary ja GEURTS, Sabine 2000. A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 371-400.

KVALE, Steinar 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.

KYNGÄS, Helvi ja VANHANEN, Leena 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 1999; 11:3-11.

LINDTSRÖM Kari ja LEPPÄNEN Anita. (toim.) 2002. *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. s. 29-30, 39

LIPCHIK, Eve 2002. *Beyond technique in solution-focused therapy*. New York: The Guilford Press

LUOMA, Juha (toim.) 1998. *Johdatus työpsykologiaan*. Helsinki: Hakapaino.

LÄMSÄ, Anna-Maija ja HAUTALA, Taru. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima. s. 17 – 57, 69-97.

LÄÄPERI, Pirjo 2016. Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä. [Viitattu 11-10-2017] Saatavissa: <http://mtkl.fi/resilienssi-auttaa-vastoin kaymisissa/>

MANKA, Marja-Leena 2011. *Työn ilo*. Helsinki: WSOY pro.

MANSTRÖM-MÄKELÄ, Leena ja SAUKKOLA, Kirsi 2009. *Voimaannuttavan ohjaamisen käsikirja*. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

MARTIKAINEN, Joni 2013. Jokainen hetki on mahdollisuus oppia. [Viitattu 25-10-2017] Saatavissa: <https://positiivinenpsykologia.wordpress.com/tag/carol-dweck/>

METSÄMUURONEN, Jari 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

MÄKIKANGAS Anne, FELDT, Taru ja KINNUNEN, Ulla 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: Kinnunen Ulla, Feldt Taru, Mauno Saija. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino. s. 59-74.

NIEMI-PYNTTÄRI, Merja 2013. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma ohjaustyössä. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. [Viitattu 15-10-2017]. Saatavissa: <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/>

NISKANEN, Hermann 2016. Resilienssi – työelämän uusi hype? [Viitattu 16-10-2017] Saatavissa: <http://www.lmi.fi/blogi-artikkelit/resilienssi-tyoelaman-uusi-hype>

O' HANLON, William ja WEINER-DAVIS, Michele 2003. In Search of Solutions: A New Direction of Psychotherapy. Norton.

OJALA, Satu ja JOKIVUORI, Pertti 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

PUHAKKA, Arttu 2016. Ratkaisu- ja oppimiskeskeisyys. Siilinjärven kunnan kehittämishankkeen materiaali.

PYÖRIÄ, Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

RATKES 2015. Ratkaisukeskeisyys pähkinänkuoressa. [Viitattu 15-10-2017] Saatavissa: <http://www.ratkes.fi/ratkes-pahkinankuoressa>

RESILIENCE ALLIANCE 2014. Ten Ways to Increase Your Organization's Resilience. Saatavissa: <http://resiliencealliance.com/ten-ways-to-increase-your-organizations-resilience/> [Viitattu 16-10-2017]

RISSA, Kari (toim.) 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

ROCK, David ja PAGE, Linda 2009. Coaching With The Brain In Mind. Foundations for Practice.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). [Viitattu 15-10-2017] Saatavilla [www-muodossa osoitteessa:](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/)

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2012. [Viitattu 16-10-2017] Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

SUNDMAN, Peter 1995: Ratkaisukeskeisyys sosiaalityössä. Helsingin kaupunki. Sosiaaliviraston julkaisusarja D2/1995.

SUONSIVU, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Painettu EU:ssa.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Oy.

TYÖSUOJELUSANASTO – Arbetarskyddsordlista – Vocabulary of Safety and Health at Work – Arbeitsschutzglossar – Vocabulaire de la santé et de la sécurité au travail. Helsinki. Sanastokeskus TSK ry. 2006.

TYÖTERVEYSLAITOS 2011. Tykytoiminta. Viitattu [17-10-2017] Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx

TYÖTERVEYSLAITOS 2017. Mitä on resilienssi? [Viitattu 13.1.2018] Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

VALTIOKONTTORI 2012. Tutkimustuloksia tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksistä. [Viitattu 27.1.2018]. Saatavissa:
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEBF4061F-43A5-4D32-A60C-CFCED5B4D96B%7D/86011>

VARTO, Juhani 2000. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

VUORINEN, Kaisa 2015. Resilienssi on kehittyvä ominaisuus. [Viitattu 11-10-017]. Saatavissa:
<http://blogs.helsinki.fi/klaakkon/resilienssi-on-kehittyva-ominaisuus/>

LIITE 1:

TEEMAHAASTATTELURUNKO:

Ratkaisukeskeisyys:

Mitä ratkaisukeskeisyys teille tarkoittaa?

Miten ratkaisukeskeisyys näkyy työssäsi? Kertokaa esimerkkejä.

Miten ratkaisukeskeisyyttä voi työyhteisössä edelleen kehittää ja vahvistaa?

Onko kehittämiselle jotain esteitä?

Growth mindset:

Mitä growth mindsetillä tarkoitetaan?

Miten se näkyy käytännön työssä, kertokaa esimerkkejä?

Onko tapahtunut muutosta aikaisempaan nähden?

Resilienssi:

Mitä resilienssillä tarkoitetaan?

Miten se näkyy omassa työssäsi tai toiminnassasi?

Näkökö se työyhteisösi toiminnassa?

Miten työyhteisön resilienssiä voisi vielä vahvistaa?

Muut kysymykset:

Arvioikaa asteikolla 0-10, missä määrin hyödynnät valmennuksessa opittuja asioita työssäsi?

Arvioikaa asteikolla 0-10, missä määrin työyhteisössäsi hyödynnetään valmennuksessa opittuja asioita.

Millä tavoin kehittämistehtävä on vaikuttanut käytännön työhön? Mitä parannuksia / muutoksia se on tuonut? Mitä kokonaan uutta pitäisi vielä kehittää?